

**MODELO DE ARTICULACIÓN INTEGRAL DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES**

Investigadoras Principales

Msc. PAOLA ANDREA ECHEVERRI GUTIERREZ

Msc. SINDY VIVIANA GIRALDO

Auxiliares de Investigación

VANESSA BEDOYA CASTAÑO

DANIELA VÉLEZ MARCA

PAOLA FLOREZ HENAO

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA FINANCIERA

INGENIERÍA COMERCIAL

PEREIRA

2017

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA | 11 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 22 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 23 |
| 3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 25 |
| 3.1. OBJETIVO GENERAL..... | 25 |
| 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 25 |
| 4. MARCOS DE REFERENCIA | 26 |
| 4.1. MARCO TEÓRICO | 26 |
| 4.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. | 26 |
| 4.1.2 MATRICES PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 28 |
| 4.1.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)..... | 28 |
| 4.1.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI). | 29 |
| 4.1.2.3 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN HOLMES. | 31 |
| 4.1.2.4 MATRIZ DOFA. | 32 |
| 4.1.2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)..... | 34 |
| 4.1.2.6 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA). | 36 |
| 4.1.2.7 MATRIZ GE - MCKINSEY. | 38 |
| 4.1.2.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE). | 41 |
| 4.1.2.9 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE):..... | 45 |
| 4.2. MARCO CONCEPTUAL..... | 46 |
| 4.3. MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL..... | 47 |
| 4.3.1 ALEXCAFÉ S.A.S..... | 47 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.2 VILLEGAS Y CÍA S EN C.S..... | 53 |
| 4.4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO..... | 57 |
| 5. DISEÑO METODOLÓGICO | 59 |
| 5.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA | 60 |
| 6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA EL OBJETO DE ESTUDIO..... | 72 |
| 6.1 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INTERNA. | 73 |
| 6.1.1 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS CALIFICACIÓN INTERNA..... | 74 |
| 6.2 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA | 83 |
| 6.2.1 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA | 84 |
| 6.3 DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INTERNA..... | 89 |
| 6.3.1 MATRIZ MEFI:..... | 89 |
| 6.3.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC | 104 |
| 6.3.3 MATRIZ MIE | 115 |
| 6.3.4 MATRIZ PEYEA | 115 |
| 6.3.5. MATRIZ MPC | 127 |
| 6.3.6 MATRIZ DOFA | 127 |
| 6.3.7 MATRIZ HOLMES | 127 |
| 6.3.8 MATRIZ MCPE | 128 |
| 6.4 DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA..... | 128 |
| 6.4.1 MATRIZ MEFE. | 129 |
| 6.4.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC. | 134 |
| 6.4.3 MATRIZ MIE | 139 |
| 6.4.4 MATRIZ PEYEA | 139 |
| 6.4.5 MATRIZ MPC | 144 |
| 6.4.6 MATRIZ DOFA | 145 |
| 6.4.7 MATRIZ HOLMES | 145 |
| 6.4.8 MATRIZ MCPE | 145 |

| | |
|---|-----|
| 6.5 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN EN CADA MATRIZ | 146 |
| 6.5.1 MEFI..... | 146 |
| 6.5.2 MEFE | 150 |
| 6.5.3 MIE | 151 |
| 6.5.4 MATRIZ GE | 152 |
| 6.5.5 MATRIZ PEYEA | 155 |
| 6.5.6 MATRIZ DOFA | 158 |
| 6.5.7 MATRIZ HOLMES | 160 |
| 6.5.8 MATRIZ MPCE..... | 164 |
| 6.5.8 MATRIZ MPC | 167 |
| 8. ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS | 171 |
| 9. CONCLUSIONES..... | 173 |
| 10. RECOMENDACIONES | 175 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA | 176 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1. Matriz de evaluación de factores externos. | 29 |
| Gráfico 2. Matriz de evaluación de factores internos | 30 |
| Gráfico 3. Matriz de priorización Holmes. | 32 |
| Gráfico 4. Matriz DOFA..... | 34 |
| Gráfico 5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) | 35 |
| Gráfico 6. Ejemplos de Perfiles Estratégicos | 38 |
| Gráfico 7. Pantalla de negocios o matriz de posición estratégica | 40 |
| Gráfico 8. Pantalla de negocios y tipo de estrategias. | 40 |
| Gráfico 9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) | 44 |
| Gráfico 10. Matriz Interna – Externa (IE) | 46 |
| Gráfico 11. Mapa de procesos ALEXCAFE S.A.S | 50 |
| Gráfico 12. Mapa de procesos VILLEGAS Y CIA | 55 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Marco Legal y Normativo | 57 |
| Tabla 2. Diseño de la encuesta | 61 |
| Tabla 3. Criterios de evaluación para Fuerza Financiera..... | 73 |
| Tabla 4. Criterios de evaluación para ventaja competitiva..... | 74 |
| Tabla 5. Criterios de evaluación para estabilidad del entorno | 83 |
| Tabla 6. Criterios de evaluación para fuerza de la industria | 84 |
| Tabla 7. Criterios de calificación indicadores de endeudamiento | 90 |
| Tabla 8. Criterios de calificación indicadores de Rentabilidad | 91 |
| Tabla 9. Criterios de calificación indicadores de liquidez..... | 92 |
| Tabla 10. Criterios de calificación indicadores operacionales..... | 93 |
| Tabla 11. Criterios de calificación de la participación en el mercado..... | 94 |
| Tabla 12. Número de empresas por código CIIU del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas | 96 |
| Tabla 13. Criterios de calificación de inversión en investigación y desarrollo..... | 97 |
| Tabla 14. Criterios de calificación de capacidad instalada..... | 97 |
| Tabla 15. Criterios de calificación de sistemas nuevos de informática | 98 |
| Tabla 16. Criterios de calificación de seguridad de la gestión de calidad | 99 |
| Tabla 17. Criterios de calificación de Número de empleados | 99 |
| Tabla 18. Criterios de calificación de Líneas de productos..... | 100 |
| Tabla 19. Criterios de calificación de Canales de publicidad..... | 100 |
| Tabla 20. Criterios de calificación de Canales de Comercialización | 101 |
| Tabla 21. Criterios de calificación de Cobertura Financieras..... | 101 |
| Tabla 22. Criterios de calificación de Planeación estratégica | 102 |
| Tabla 23. Criterios de calificación de Capacitación de empleados | 102 |
| Tabla 24. Criterios de calificación de Índice de rotación de personal | 103 |
| Tabla 25. Criterios de calificación de Nivel de ausentismo | 103 |
| Tabla 26. Criterios de calificación de Accidentalidad laboral | 104 |
| Tabla 27. Criterios de calificación indicador de endeudamiento | 105 |
| Tabla 28. Criterios de calificación indicador de rentabilidad | 106 |
| Tabla 29. Criterios de calificación indicador de liquidez..... | 107 |
| Tabla 30. Criterios de calificación indicador de operacional | 108 |
| Tabla 31. Criterios de calificación de la participación en el mercado..... | 108 |
| Tabla 32. Criterios de calificación indicador investigación y desarrollo. | 109 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 33. Criterios de calificación capacidad instalada..... | 109 |
| Tabla 34. Criterios de calificación sistemas de informática..... | 110 |
| Tabla 35. Criterios de calificación aseguramiento de la gestión y la calidad. | 110 |
| Tabla 36. Criterios de calificación número de empleados..... | 111 |
| Tabla 37. Criterios de calificación líneas de productos. | 111 |
| Tabla 38. Criterios de calificación canales de publicidad..... | 112 |
| Tabla 39. Criterios de calificación canales de comercialización. | 112 |
| Tabla 40. Criterios de calificación planeación estratégica. | 113 |
| Tabla 41. Criterios de calificación nivel de capacitación | 113 |
| Tabla 42. Criterios de calificación rotación de personal..... | 114 |
| Tabla 43. Criterios de calificación nivel de ausentismo..... | 114 |
| Tabla 44. Criterios de calificación accidentalidad laboral..... | 115 |
| Tabla 45. Criterios de calificación endeudamiento | 116 |
| Tabla 46. Criterios de calificación rentabilidad..... | 117 |
| Tabla 47. Criterios de calificación liquidez..... | 118 |
| Tabla 48. Criterios de calificación indicador operacional | 118 |
| Tabla 49. Criterios de calificación cobertura financiera..... | 119 |
| Tabla 50. Criterios de calificación participación en el mercado | 119 |
| Tabla 51. Criterios de calificación inversión en investigación y desarrollo. | 120 |
| Tabla 52. Criterios de calificación capacidad instalada..... | 120 |
| Tabla 53. Criterios de calificación sistemas nuevos de informática | 121 |
| Tabla 54. Criterios de calificación aseguramiento gestión y calidad | 121 |
| Tabla 55. Criterios de calificación N° de empleados..... | 122 |
| Tabla 56. Criterios de calificación línea de productos..... | 122 |
| Tabla 57. Criterios de calificación canales de publicidad..... | 123 |
| Tabla 58. Criterios de calificación canales de comercialización | 123 |
| Tabla 59. Criterios de calificación planeación estratégica | 124 |
| Tabla 60. Criterios de calificación capacitación empleados..... | 125 |
| Tabla 61. Criterios de calificación rotación de personal..... | 125 |
| Tabla 62. Criterios de calificación nivel de ausentismo..... | 126 |
| Tabla 63. Criterios de calificación nivel accidentalidad laboral | 126 |
| Tabla 64. Criterios de calificación puntaje de atraktividad. | 128 |
| Tabla 65. Criterios de calificación indicador IPC..... | 129 |
| Tabla 66. Criterios de calificación TRM empresa importadora | 130 |
| Tabla 67. Criterios de calificación TRM empresa exportadora | 130 |
| Tabla 68. Criterios de calificación indicador desempleo | 131 |
| Tabla 69. Criterios de calificación producto interno bruto | 131 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 70. Criterios de calificación tamaño del mercado..... | 132 |
| Tabla 71. Criterios de calificación utilidades del subsector..... | 132 |
| Tabla 72. Criterios de calificación exportaciones..... | 133 |
| Tabla 73. Criterios de calificación importaciones..... | 133 |
| Tabla 74. Criterios de calificación importaciones..... | 134 |
| Tabla 75. Criterios de calificación indicador IPC..... | 134 |
| Tabla 76. Criterios de calificación TRM empresa importadora | 135 |
| Tabla 77. Criterios de calificación TRM empresa exportadora | 135 |
| Tabla 78. Criterios de calificación indicador desempleo | 136 |
| Tabla 79. Criterios de calificación producto interno bruto | 136 |
| Tabla 80. Criterios de calificación tamaño del mercado..... | 137 |
| Tabla 81. Criterios de calificación utilidades del subsector..... | 137 |
| Tabla 82. Criterios de calificación exportaciones..... | 138 |
| Tabla 83. Criterios de calificación importaciones..... | 138 |
| Tabla 84. Criterios de calificación importaciones..... | 139 |
| Tabla 85. Criterios de calificación tasa de interés..... | 140 |
| Tabla 86. Criterios de calificación desempleo..... | 140 |
| Tabla 87. Criterios de calificación IPC | 141 |
| Tabla 88. Criterios de calificación PIB | 141 |
| Tabla 89. Criterios de calificación TRM para importadores | 142 |
| Tabla 90. Criterios de calificación TRM para exportadores | 142 |
| Tabla 91. Criterios de calificación participación del mercado | 143 |
| Tabla 92. Criterios de calificación utilidades del subsector..... | 143 |
| Tabla 93. Criterios de calificación exportaciones..... | 144 |
| Tabla 94. Criterios de calificación importaciones..... | 144 |
| Tabla 95. Criterios de calificación puntaje de atraktividad. | 146 |
| Tabla 96. MEFI Fuerza financiera..... | 147 |
| Tabla 97. MEFI Ventaja competitiva | 149 |
| Tabla 98. MEFE fuerza de la industria y estabilidad del entorno | 150 |
| Tabla 99. Matriz MIE posición de la empresa Alexcafé S.A.S | 151 |
| Tabla 100. Matriz GE fuerza de la industria y estabilidad del entorno | 152 |
| Tabla 101. Matriz GE ventaja competitiva y fuerza financiera | 153 |
| Tabla 102. Matriz GE posición de la empresa Alex Café S.A.S..... | 154 |
| Tabla 103. Matriz PEYEA fuerza financiera..... | 155 |
| Tabla 104. Matriz PEYEA ventaja competitiva..... | 156 |
| Tabla 105. Matriz PEYEA estabilidad del ambiente y fuerza de la financiera..... | 157 |
| Tabla 106. Matriz PEYEA posición de la empresa Alex Café S.A.S | 157 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 107. Matriz DOFA | 159 |
| Tabla 108. Matriz HOLMES | 161 |
| Tabla 109. Matriz HOLMES Debilidades. | 162 |
| Tabla 110. Matriz HOLMES Oportunidades..... | 163 |
| Tabla 111. Matriz HOLMES Amenazas | 163 |
| Tabla 112. Matriz MCPE | 165 |
| Tabla 113. Matriz MCP | 168 |

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI el adecuado manejo de las compañías a través de una planeación estratégica, se ha convertido en uno de los principales objetivos para sus directivos, siendo una herramienta esencial de la administración de negocios, que ayuda a mejorar la gestión de las empresas obteniendo resultados óptimos.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo demostrar la importancia de crear un modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales, aplicado al sector de industria manufacturera, subsector C1061 Trilla de café en Risaralda, específicamente en la región del eje cafetero, argumentando que en la actualidad cada vez son mayores los retos para este mercado y a los que se enfrentan las compañías para mejorar su eficiencia financiera y productiva.

En la creación del modelo se usarán las siguientes matrices: la matriz de Holmes, la matriz DOFA (matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la matriz MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), la MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), la MPC (Matriz del Perfil Competitivo), la MCPE (Matriz cuantitativa de la planeación estratégica), la PEYEA (matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), la BCG (matriz del Boston Consulting Group), la matriz de la estrategia principal y la matriz GE de Mckinsey; todas parametrizadas bajo los mismos criterios de valoración y evaluación; con el fin de lograr una gran matriz que le permita a la empresa interactuar e identificar de manera unificada, verídica y congruente cuáles son sus falencias y virtudes, mostrando las posibles soluciones y procesos de mejoramiento para cada uno de los problemas y retos a los que se enfrenta la compañía.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para objetos de esta investigación es necesario conocer y analizar estudios realizados alrededor de las matrices de análisis estratégico, en el ámbito local, nacional e internacional, puesto que es importante conocer los aportes elaborados por otros autores en este tema. Algunas de las investigaciones contempladas a la luz de este proyecto fueron:

En el ámbito local la investigación titulada “Modelo Estratégico para el mejoramiento de la gestión financiera a través de estrategias de Clúster productivos e implementación de mecanismos de competitividad en las empresas productoras de alimentos de Colombia: caso subsector de elaboración de productos lácteos.”¹ Esta investigación tuvo en cuenta los estados financieros de las empresas del sector lácteo registradas en la Superintendencia de sociedades; lo cual “permitió evaluar y diagnosticar cada una de las compañías que presentaron continuidad en los estados financieros del 2008 al 2012.”²

“En la investigación se realizó el análisis de eficiencia a través del Análisis Envolvente de datos (DEA), obteniendo como resultado un Rankin de eficiencia; así mismo se elabora la evaluación de proyectos en una banda de tiempo continua, mediante el Costo de capital Promedio Ponderado (CCPP) y el Valor Actual Neto (VAN), además se generó la planificación estratégica matriz Boston

¹GIRALDO ARCILA, Sindy Viviana, GÓMEZ MEJÍA, Ludy Yuliana y ALONSO AGUDELO, Diana Marcela. Modelo Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión Financiera a través de Estrategias de Clúster productivo e implementación de mecanismos de competitividad en las empresas productoras de alimentos de Colombia: caso subsector de elaboración de productos lácteos. Pereira, 2015, 365 Pág. Trabajo de Investigación (Ing. Financiera). Universidad Libre. Facultad de Ingenierías. Risaralda.

² Ibid., p. 11.

ConsultingGroup (BCG) para definir enfoques como unidades estratégicas de negocio.”³

La investigación está compuesta de actividades de tipo descriptivo, explicativo y exploratorio. Las conclusiones más sobresalientes fueron:

Las empresas del sector lácteo, están presentando bajos rendimientos en la operación, reflejado en el diagnóstico financiero; debido a los altos costos de operación y la efectividad en sus ventas, que se han visto amenazadas por la competencia y los factores externos de variables macroeconómicas y decisiones del estado.”⁴

Es importante que el estado y sus agentes publiquen todos los estudios realizados con el fin de aprobar proyectos y programas en función de apoyos sectoriales, en sus diferentes campos, así como los realizados para evaluar la viabilidad de los Tratados de Libre Comercio; con el fin de que profesionales, investigadores y expertos analicen e identifiquen la objetividad, las bases con que el gobierno decidió conveniente y viable las diferentes negociaciones; permitiendo además la voz y voto de los ciudadanos para ejercer una vez más el derecho de participación ciudadana; ya que esto impacta altamente los diferentes sectores: comerciantes, empresarios y demás.”⁵

Otro estudio analizado a nivel local es “Planeación estratégica en la micro, pequeñas y medianas empresas del sector de confección en las ciudades de Pereira y Dosquebradas en el 2013 y su posición frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.”⁶El objetivo general de esta investigación consistió

³ Ibid., p. 11.

⁴Ibid., p. 315.

⁵Ibid., p. 315.

⁶ZAPATA DEL RIO Ángela María - OSORIO DUQUE Jorge Alejandro - CARDONA CASTRO Juan Manuel - GIRALDO SOTO John Freddy. Planeación Estratégica en la Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector de confección en las ciudades de Pereira y Dosquebradas en el 2013 y su posición frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Pereira, 2013, 218 Pág. Trabajo de Investigación (Especialista en

en: “Determinar la existencia de procesos de Planeación estratégica en las MiPymes del sector de las confecciones en las ciudades de Pereira y Dosquebradas de cara al TLC con Estados Unidos.”⁷Para lo cual se utilizaron los tipos de investigación descriptiva y causal.

En esta investigación “se evaluaron las MiPymes del sector de confecciones en la localidades ya mencionadas, para detectar su principal problemática con respecto a los retos, fortalezas y amenazas del Tratado de Libre de Comercio con los Estados Unidos, identificando los factores más importantes de Planeación estratégica para desagregar el problema en sus partes.”⁸ Las conclusiones más representativas fueron: “Se percibe una baja orientación hacia la exportación y pocas o nulas estrategias comerciales dirigidas a la promoción de sus productos en el mercado final y no se detecta que las empresas estén desarrollando estrategias o actividades para entrar en el mercado de Estados Unidos.”⁹

Para continuar con el análisis a nivel local se encontró la “Propuesta de direccionamiento estratégico empresa VICAL trabajadores S.A.S. de Pereira.”¹⁰El objetivo general de este trabajo consistió en: “Diseñar un plan de mejoramiento desde el Direccionamiento Estratégico, la reestructuración administrativa y operativa de la empresa.”¹¹Este Proyecto de investigación fue de tipo cuantitativo-descriptivo, apoyado en un estudio de campo de tipo exploratorio y analítico. “El alcance de la investigación se basó en teorías administrativas y técnicas de planeación organizacional con el objetivo de clasificar las características tipológicas administrativa de la empresa, además de orientar la investigación y

Planeación y Gestión Estratégica). Universidad Libre. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Risaralda.

⁷ Ibíd., p. 12.

⁸Ibíd., p. 16.

⁹Ibíd., p. 67.

¹⁰CONTRERAS RIVERA Jordy Alejandro - GONZÁLEZ VALENCIA Jazmín. Propuesta de Direccionamiento Estratégico Empresa VICAL Trabajadores S.A.S. de Pereira. Pereira, 2014, 96 Pág. Trabajo de grado - Tecnología Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología Industrial.

¹¹ Ibíd., p. 9.

elegir el modelo de administración apropiado para la organización.”¹² Además se utilizaron los métodos analíticos y deductivos.

Las conclusiones más relevantes fueron:

La propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa va encaminada a elegir el accionar más conveniente, útil, claro y práctico, que le permita permanecer en el mercado que es cada vez más competitivo, más cercano a la tecnología tanto en el nivel de producción, como el nivel administrativo y que permita enfrentar los diferentes imprevistos y/o dificultades de cualquier nivel empresarial.

El modelo gerencial propuesto pretende proponer a la organización un sistema de administración encaminado a la mejora continua y satisfacción de los requerimientos de sus clientes de acuerdo a las necesidades y propósitos de cada área, sin perder el interés de la alta gerencia y objetivos organizacionales.¹³

En cuanto al ámbito nacional se estudió la investigación realizada en la ciudad de Cali en el año 2010 denominada “DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ZAREB STUDIO UTILIZANDO PARA SU EVALUACIÓN ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS”¹⁴, el cual tuvo como objetivo principal “Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa ZAREB STUDIO desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de la moda femenina nacional con la que pueda alcanzar los niveles de rentabilidad y participación de mercado esperados en un periodo de 3 años.”¹⁵ Como metodología se utilizó un formato cualitativo y cuantitativo, realizando una integración de la metodología de Fred R. David y Humberto Serna Gómez, siendo este un trabajo descriptivo.

¹²Ibíd., p. 22.

¹³Ibíd., p. 94.

¹⁴ CAICEDO VIVEROS, María del Pilar y ARANGO QUIÑONEZ, Víctor Daniel. Direccionamiento estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocios. Cali, Trabajo de grado (Ingeniería Industrial), Administración de empresas. Universidad Autónoma de Occidente, 2010.

¹⁵Ibíd., p.29.

En este trabajo de investigación se resaltan las siguientes conclusiones:

Del diagnóstico de la posición estratégica de la empresa, concluimos que Zareb Studio debe seguir operando en su mercado, aunque debe adoptar el modelo de productor comercializador planteado en este proyecto, enfocándose en los procesos críticos y subcontratando aquellos procesos que requieren capital y mano de obra intensivos, así podrá aprovechar de forma flexible y menos costosa el gran número de oportunidades que ofrece el mercado local y en un futuro el nacional y mundial.

La adopción de estrategias y enfoque del mercado que se le proponen le permitirán desarrollar productos de alto valor agregado con un alto factor diferenciador, esto le dará una ventaja competitiva en medio de la industria en la que se desenvuelve la cual podrá ser sostenible en la medida en que la empresa se especialice cada vez más en conocer su mercado meta y en la comunicación clara con este, en el diseño del producto, en la gestión logística de su cadena de valor y en la gestión financiera.

El plan de acción diseñado para la empresa y sintetizado en el mapa estratégico da claridad a los directivos sobre cómo deben enfocar sus esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, puesto que, se desarrollaron bajo un enfoque sistémico el cual tiene en cuenta cada componente estratégico y cada área funcional que compone la empresa e indica cómo aporta cada uno dentro de los objetivos y metas generales.

Se puede concluir que la estrategia adoptada para el proceso productivo de la empresa es eficiente, debido a los bajos costos que representa la elaboración de su propia marca y el elevado margen de contribución en comparación a la línea nacional actual. Puede ser factible a largo plazo, sustituir por completo las importaciones.

Dada la TIR calculada en el análisis financiero y el VAN, concluimos que la adopción de la línea de marca propia es una opción de negocio que presenta una buena rentabilidad, por tanto se debe

invertir en ella de acuerdo a lo pronosticado en los flujos de caja anuales.¹⁶

La competitividad es uno de los temas cada vez más mencionados en las industrias, y esto ha llevado a que se creen modelos que permiten medir los procesos de la compañía en diferentes áreas y definir las estrategias necesarias para generar valor a los clientes, por lo cual se analizó el estudio “Modelo gerencial de control Balance Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia”¹⁷. Este trabajo tuvo como objetivo principal “Diseñar una propuesta de mejoramiento en los procesos de factoring BANCOLOMBIA a través de Balance Scorecard por medio de las perspectivas que plantea esta teoría organizacional”¹⁸, para lo cual se utilizaron métodos exploratorios y descriptivos. Las principales conclusiones fueron:

La formulación del Balanced Scorecard en la empresa Factoring Bancolombia, será de gran utilidad para la gestión de su estrategia, ya que movilizaría a los empleados hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de la canalización de sus energías, habilidades y conocimientos en la organización hacia el logro de las metas estratégicas. La aplicación de esta herramienta proporcionaría un instrumento para clarificar, medir y aplicar una estrategia, que nos permitirá crecer y generar valor, aumentar la eficacia y eficiencia, y fundamentalmente mejorar la calidad de servicio y la percepción de los clientes hacia la empresa.

La aplicación del Balanced Scorecard permite determinar aportes significativos que van a enriquecer en el corto plazo, valores agregados a todas las esferas de Clientes que interviene en el Negocio: Externos, Internos, Socios y de igual forma los compromete en un concepto de Gestión Integral, llevando a un enfoque de Gerencia Moderna donde se aplanan las estructuras y hace más funcional las jerarquías.

¹⁶Ibíd., p. 161.

¹⁷ARANGO RESTREPO, Ana María y GONZALEZ TABORDA, Juan Pablo. Modelo gerencial de control Balance Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia. Medellín. Trabajo de grado (Especialista en Alta Gerencia). Universidad de Medellín, 2012.

¹⁸ Ibíd., p. 16

Para una Empresa como Factoring Bancolombia que enfrenta retos de posicionamiento de negocio, fidelización y expansión de mercado, esta propuesta Gerencial asegura indicadores de mayor calidad que potencializan los Fines Financieros de la misma.”¹⁹

Continuando con el análisis de antecedentes nacionales, se analizó el estudio "Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda",²⁰ que tuvo por objetivo “Proponer un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda., que le permita redirigir esfuerzos y mantenerse competitiva en el mercado.”²¹ La metodología implementada en la investigación fue descriptiva. Entre las conclusiones más importantes de este trabajo se resalta:

Mediante la aplicación de las matrices DOFA y PEYEA, se determinaron las opciones estratégicas y planes específicos para las áreas administrativas de mercadeo y financiera, las cuales permitieron plantear el plan estratégico.

Se propuso un plan de mercadeo utilizando la matriz de las 5w, así mismo se tuvo en cuenta el análisis interno y externo realizado por medio de la aplicación de las matrices, las cuales fueron parte fundamental para el desarrollo de este plan, con ello se determinó la importancia de las estrategias propuestas de producto, precio, publicidad y postventa.

Se propuso un plan financiero, para ello se tuvo en cuenta los diferentes diagnósticos tanto internos como externos, de esta manera se visualizó la situación financiera de la empresa, por lo cual es acertado indicar que la empresa debe aplicar el plan estratégico propuesto.

Se realizó la evaluación financiera teniendo en cuenta los indicadores VNP, TIR e índice DUPONT determinando así el rendimiento económico de la organización y ratificando la rentabilidad que representara la aplicación de plan estratégico propuesto.

¹⁹ Ibíd., p. 91- 92.

²⁰ DURÁN ROZO, Dany Arnúlfo y SAAVEDRA BUITRAGO, Juan Sebastián. Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda. Bogotá D.C. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de la Salle, 2011.

²¹ Ibíd., p. 5.

Con la aplicación de las diferentes estrategias presentadas en este trabajo se espera que la empresa Leather Store Colombia LTDA., siga siendo competitiva en el mercado y posea herramientas que faciliten la permanencia, reconocimiento y evolución en el mismo, de la misma forma, cuente con las estrategias administrativas orientadas hacia los objetivos de la organización contribuyendo al mejoramiento continuo de la misma.”²²

En cuanto a investigaciones realizadas a nivel internacional, relacionadas con planeación estratégica, los estudios contemplados se realizaron en Suramérica, donde se contemplo el estudio: “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa Metalmecánica Gálvez “Emg Hierro Forjado”²³, el cual tuvo como objetivo principal: “Elaborar un modelo de planeación estratégica para la microempresa artesanal EMG Hierro forjado, con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.”²⁴ En este estudio se utilizó la observación y se utilizaron matrices para la identificación de variables y posibles estrategias.

La conclusión más importante indica que:

“EMG para convertirse en organización inteligente, necesita capacitación y un aprendizaje constante. La capacidad de aprendizaje se la obtiene mediante las cinco disciplinas, que Peter Senge las establece en su libro la Quinta Disciplina. Este es el primer paso para construir una nueva organización enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico que contribuya al engrandecimiento de la empresa y productividad del país. Con el

²²Ibíd., p. 98.

²³ GÁLVEZ MALDONADO, Darwin Miguel y MEJÍA, Roberto. Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa Metalmecánica Gálvez “Emg Hierro Forjado. Ecuador, 2006,p.25 Trabajo de grado(Ingeniería en procesos). Escuela Politécnica Nacional.

²⁴ Ibíd., p. 27.

pensamiento sistémico comprenderemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Por lo tanto toda decisión que se tome a nivel gerencial tendrá sus efectos posteriores a toda la organización. El estudio de las 5FP permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a esta estrategia, lográndose así promover la ventaja competitiva de la organización. El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, esta provee el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.”²⁵

Continuando con el análisis en el ámbito internacional se analizó el estudio “Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú”²⁶. El sector textil exportador en Perú es de vital importancia por sus repercusiones positivas y negativas en el país. En esta investigación se utilizaron métodos analíticos, descriptivos y cuantitativos. Algunas de las conclusiones más importantes indican:

Existen mercados emergentes (América Latina y Asia) que el sector textil exportador peruano no está atendiendo, los cuales deben tomarse como alternativas de crecimiento para no depender de un solo mercado. Así mismo Europa es un mercado poco atendido por nuestra industria. La China ha mostrado un enorme crecimiento en los últimos años, sobre el cual existen diversas opiniones de su futuro, pero lo más seguro es que en el mediano plazo su crecimiento continuará y se convertirá en una potencia económica. Ya en este momento sus niveles de producción son impresionantes. Su producción está dirigida a prendas de bajo costo.

Existen acuerdos y nuevas economías emergentes como la China y Brasil que generan la necesidad que Estados Unidos busque socios en Latino América y los ayude a crecer. Esta es la base que

²⁵Ibíd., p. 137.

²⁶COCK, Juan Pablo; GUILLÉN, Mariano; ORTIZ, José y TRUJILLO, Franklin. Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. Perú, 2004, pág 12. Trabajo de grado (Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú.

fundamenta que Estados Unidos seguirá siendo nuestro mercado objetivo. Si bien todos los países poseen diferentes costumbres, climas, usos y modas, estas diferencias se van acortando cada vez más, producto de la globalización. El éxito de algunas marcas a nivel mundial (GAP, NIKE, etc) son un ejemplo. Esto nos da 2(dos) conclusiones importantes, la primera, que se puede pensar en productos estandarizados a nivel mundial y segundo que el diseño, la moda y la marca son de vital importancia en el Sector.”²⁷

Para finalizar el recorrido entre los análisis internacionales, se encontró la investigación "Plan estratégico empresarial de Natura 2006 – 2010,"²⁸ que tuvo como objetivo principal: “Realizar un estudio analítico del Caso “Natura: belleza global hecha en Brasil”²⁹. La metodología implementada fue analítica y deductiva como tipo de investigación. Entre las conclusiones se destaca:

Natura es la empresa líder en la implementación de actividades de responsabilidad social, debido a la filosofía impresa por sus fundadores, lo cual hace que su ventaja competitiva sea insuperable por la competencia.

Natura tiene un mercado local con grandes posibilidades. Los resultados poco favorables de su actividad de comercio internacional, se deben a que no ha dado real importancia por atender el mercado local y por falta de líderes capaces de implementar el éxito de Brasil en otros países.

Una de las fortalezas principales es el método de ventas directas a través de consultoras, que no generan gastos ni compromisos con la empresa. Natura genera alta rentabilidad, por tener bajo costo de producción, utilidad que los distribuye generosa y responsablemente entre su stake holders.

²⁷Ibíd., p. 304 – 305.

²⁸BERNEDO ROMERO, Pedro; VILLANUEVA CARDENAS, Julio y LAFOSSE QUINTANA, Wilfredo. Plan Estratégico Empresarial de Natura 2006 – 2010. Perú, 2013, Pág 4. Trabajo de grado (Magister en Administración). Universidad del Pacífico Escuela de Posgrado.

²⁹Ibíd., p. 57.

Su abastecimiento de materias primas está basado dentro de la política de sustentabilidad. Ha resentido ciertas dificultades en la dirección debido a la falta de formación de nuevos líderes globales y por la falta de la delegación de facultades decisorias.³⁰

1.2.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización actual ha generado gran incertidumbre en las variables macroeconómicas presentando pérdidas cuantiosas para las compañías; debido a esto surge una profunda necesidad de utilizar modelos estratégicos para la toma de decisiones financieras en función de la planeación estratégica.

Si bien es cierto que existen muchos modelos que se encargan de diagnosticar estratégicamente las compañías, cabe aclarar que cada uno lo hace desde un criterio diferente; algunos se enfocan en los factores internos o externos con los que interactúa la empresa, otros por su parte evalúan cual es la situación actual de la organización en el mercado o se encargan de medir y evaluar el clima laboral y las condiciones internas; de otro lado cuando algunas matrices pueden arrojar un resultado en el que la empresa está en una posición optima, en otra puede indicar que la empresa se encuentra en posición de riesgo; por ende, no permiten un direccionamiento en conjunto para tomar adecuadas decisiones que enfoquen y centren todas las áreas de la empresa en un mismo objetivo o conclusión.

A partir de diferentes metodologías estratégicas, en este proyecto se pretende realizar una matriz donde se articulen las técnicas que se están manejando actualmente como la matriz de Holmes de priorización, las matrices de diagnóstico como la DOFA (matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Interno), MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), matrices de relación entre la empresa versus el mercado como la MPC (Matriz del Perfil Competitivo), la MCPE (Matriz cuantitativa de la planeación estratégica), la PEYEA (matriz de la Posición Estratégica y

³⁰Ibíd., p. 57,58,59.

Evaluación de la Acción), matriz BCG (Boston Consulting Group), y la matriz de la gran estrategia, con el fin de evaluar los resultados y realizar el comparativo entre dichas matrices, validando los diferentes modelos desde la estructura estratégica basados en la misma información cuantitativa y cualitativa que alimenta las matrices, con el fin de caracterizar el mercado y la empresa, sean congruentes en sus resultados.

Con lo anterior, se obtendría una homogenización de las matrices estratégicas, permitiendo que la alta dirección, independientemente de la matriz de diagnóstico que adopte para su empresa, tenga claro la efectividad de la aplicación del modelo según las necesidades generadas en la empresa, identificando que todas apuntan al mismo ejercicio generando el mismo resultado o que por lo contrario sí tiene un alto impacto la elección de la matriz a aplicar por el tipo de decisiones al cual conduce.

Una planeación estratégica acertada a través de la creación de un modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales, busca facilitar nuevas soluciones al tener una mayor similitud entre los resultados obtenidos y así crear las estrategias que lleven a que se posicione o se mantenga en la industria, le permitirá a cada compañía encaminar de manera correcta todas las dependencias y cada uno de los proyectos que desarrolla; será de vital importancia recopilar y condensar la información del sub-sector de cafés especiales, así como sus variables diferenciables, permitiendo realizar un análisis específico según la caracterización del sector.

1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico, puede aportar a la toma de decisiones gerenciales de manera eficiente?

2. JUSTIFICACIÓN

La globalización actual ha generado gran incertidumbre en las variables macroeconómicas presentando pérdidas cuantiosas para las compañías; debido a esto surge una profunda necesidad de utilizar modelos estratégicos para la toma de decisiones financieras en función de la planeación estratégica.

Una planeación estratégica acertada a través de la creación de un modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales le permitirá a cada compañía encaminar de manera correcta todas las dependencias y cada uno de los proyectos que desarrolla. Será de vital importancia recopilar y condensar la información del sub-sector de cafés especiales, así como sus variables diferenciables, permitiendo realizar un análisis específico según la caracterización del sector.

A partir de diferentes metodologías estratégicas, en este proyecto se pretende realizar una matriz donde se articulen las técnicas que se están manejando actualmente como la Matriz de Holmes de priorización, las matrices de diagnóstico como la DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), MEFI (Matriz de Factores Interno), MEFE (Matriz de Factores Externos), matrices de relación entre la empresa versus el mercado como la MPC (matriz del perfil competitivo), la PEYEA (matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción), la MCPE (Matriz cuantitativa de la planeación estratégica), Matriz BCG (Boston Consulting Group), y la Matriz de la Gran Estrategia, con el fin de evaluar los resultados y realizar el comparativo entre dichas matrices, validando que los diferentes modelos desde la estructura estratégica basados en la misma información cuantitativa y cualitativa que alimenta las matrices con el fin de caracterizar el mercado y la empresa, sean congruentes en sus resultados, debido a que la fuente de información es estandarizada para todas.

Con lo anterior, se obtendría una homogenización de las matrices estratégicas, permitiendo que la alta dirección, independientemente de la matriz de diagnóstico que adopte para su empresa, tenga claro la efectividad de la aplicación del modelo según las necesidades generadas en la empresa, identificando que todas apuntan al mismo ejercicio generando el mismo resultado o que por lo contrario sí tiene un alto impacto la elección de la matriz a aplicar por el tipo de decisiones al cual conduce.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicación de matrices de planificación estratégicas a través de un modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las variables cualitativas y cuantitativas para el objeto de estudio
- Aplicar los modelos de direccionamiento estratégico seleccionados para analizar su articulación
- Evaluar los resultados de las matrices y su relación existente

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este estudio se revisaron algunas temáticas, entre los cuales se encuentra la planeación estratégica y las matrices de análisis estratégico que se utilizarán para el desarrollo del modelo de articulación que propone la presente investigación. Los modelos contemplados son: Matriz de la Estrategia Principal, Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), Matriz de priorización Holmes, Matriz Boston Consulting Group (BCG), Matriz DOFA, Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz GE - MCKINSEY o Matriz interna - externa, Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).

4.1.1Planeación Estratégica.Desde tiempos remotos se ha utilizado la planeación estratégica para alcanzar diversos objetivos. Inicialmente con la conquista de tierras que se conseguía por medio de la percepción y el conocimiento de sus necesidades, habilidades e identificación de ciertas oportunidades que la geografía y el clima les ofrecía. Siglos más tarde el pensamiento militar a través de tácticas, desarrolla la habilidad de aprovechar las circunstancias y volverlas favorables para su ofensiva, evitando todo lo que pueda perjudicarlos; personajes históricos como Aníbal y Maquiavelo resaltan la importancia de una buena organización en el paso a paso, para lograr el éxito del objetivo propuesto.

Tras la segunda guerra mundial las consecuencias en los ámbitos sociales, políticos y económicos, fueron devastadores principalmente en un proceso marcado inflacionario. Las alzas de las tasas de interés, llevaban a las principales compañías a centrar su atención en estos aspectos que generaban incertidumbre, tiempo en el cual las industrias tuvieron reestructuraciones organizacionales en búsqueda de planificar, optimizar e impulsar la economía mundial.

Para Peter Drucker el término Estrategia está referido a un “proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.”³¹

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.³²

La administración estratégica está compuesta por fases que se pueden definir de la siguiente manera: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

En cuanto a la formulación, para el diagnóstico de una empresa es necesario contar con información financiera, contable y comercial estructurada, que permitirá medir y conocer el desempeño de cada una de las áreas interrelacionadas de la compañía, con el fin de verificar si se están cumpliendo los objetivos inicialmente planteados; en esta primera etapa se podrán identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y a su vez relacionar como es su desempeño en el sector económico; así como identificar su posicionamiento en el mercado, encontrando las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa.

La implementación, busca crear un contexto que permita ejecutar las estrategias por medio de políticas, objetivos a largo y corto plazo, además de la asignación de los recursos económicos y humanos. En esta etapa, cada uno de los líderes de las diferentes áreas debe informar y movilizar a los empleados, creando consciencia y compromiso para llevar a cabo el plan de acción definido por la empresa.

La evaluación de las estrategias, permitirá recolectar información que ayudará a controlar el plan y los resultados obtenidos, para decidir reforzar las estrategias o desarrollar una acción correctiva que se amolde a los posibles cambios.

³¹GONZÁLEZ SAAVEDRA, Juan. Administración estratégica: Evolución y tendencias. En: Economía y Administración. No. 64 (Jun 2005), p. 61 – 75.

³²FRED R, David. Conceptos de Administración Financiera. Decimocuarta edición. Pearson Educación, México, 2013, pág 5.

Una de las principales herramientas para llevar a cabo todo el proceso de planeación estrategia, está compuesto por la determinación de las variables internas y externas; un análisis exhaustivo de las fuerzas económicas, políticas, geográficas, culturales y tecnológicas, las cuales pueden intervenir en la empresa; estas se logran a través de la implementación de matrices analíticas. El objetivo de este trabajo es lograr la articulación de las matrices MPC, PEYEA, EFE, EFI, DOFA, Matriz de la estrategia principal y la matriz MCPE, para plantear un modelo de direccionamiento estratégico evaluando los resultados de este.

A continuación, se explican las matrices mencionadas anteriormente:

4.1.2 Matrices para el análisis estratégico

4.1.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Según Fred, una matriz de evaluación permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Esta puede desarrollarse en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores claves identificados en el proceso de auditoría externa.
2. Asignar a cada factor, una ponderación de 0.00 a 1.00.
3. Asignar a cada factor externo clave, una calificación de 1 a 4 puntos, para indicar que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación.
5. Sumar cada puntuación, con el fin de determinar la puntuación ponderada para la organización.³³

³³FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición, pág. 81.

Para tal efecto a continuación, se muestra la matriz de evaluación de factores externos, a la cual deberían aplicarse los pasos enunciados anteriormente

Gráfico 1. Matriz de evaluación de factores externos.

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------|------|--------------|----------------|
| Oportunidades | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Amenazas | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Total | | | |

Fuente: Fred David. Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición, pág. 81.

4.1.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Esta matriz se encarga de estudiar la estructura y los factores claves internos que han condicionado el desempeño de la empresa, se encarga de la evaluación del mismo y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación, en relación con la misión.

“Consiste en evaluar la situación presente de la organización para conocer las fortalezas, o aspectos que afectan positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización. El diagnóstico interno lo integra el análisis de las capacidades a continuación relacionadas:

Capacidad Administrativa
Capacidad del Talento Humano
Capacidad Financiera

Capacidad Tecnológica³⁴

A continuación, se relacionan los pasos para crear la matriz MEFI:

1. Elaborar una lista de los factores claves identificados en el proceso de auditoría interna.
2. Asignar a cada factor, una ponderación de 0.00 (sin importancia) a 1.00 (muy importante).
3. Asignar a cada factor externo clave, una calificación de 1 a 4 puntos, siendo 4 una debilidad importante y 1 la debilidad menor.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sumar cada puntuación, con el fin de determinar la puntuación ponderada para la organización.³⁵

En el siguiente gráfico se muestra la matriz de factores internos planteada por Fred:

Gráfico 2. Matriz de evaluación de factores internos

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|----------------------------------|------|--------------|----------------|
| Debilidades | | | |
| | | | |
| | | | |
| Fortalezas | | | |
| | | | |
| | | | |
| Total | | | |

Fuente: Fred David. Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición, pág. 123.

³⁴METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estrategia de mercadeo. CengageLearningLatin América, 2007. Pág. 43-46.

³⁵FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición, pág. 123.

4.1.2.3 Matriz de priorización Holmes.

“La Matriz de Holmes permite categorizar o priorizar cualquier cantidad de opciones realizando una comparación entre ellas, es así, que el estudio permitirá establecer un orden relativo para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.³⁶

Elaboración:

1. Elaborar una lista de los factores o elementos con los que interactúa la compañía.
2. Elegir los criterios para tomar la decisión de calificación, estos criterios se escogen de acuerdo a la necesidad, circunstancia o problema al que se enfrente la compañía según los elementos con que interactúe.
3. Determinar la escala para la calificación de las opciones en relación con cada criterio.
4. Dibujar la matriz e indicar los criterios³⁷

³⁶MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Guía pedagógica para la gestión del cambio organizacional (En línea). Consultado (23 de abril de 2017). Disponible en: (<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.1/2.4matrices.html>).

³⁷ITECO CONSULTORES. Matriz de priorización (En línea). (Consultado: 12 Octubre 2015). Disponible en: (<http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>)

Gráfico 3. Matriz de priorización Holmes.

| Matriz de Priorización de Holmes ¿Cuál es más viable a corto plazo? | A - Mejorar actitud conductores | B - Hacer nuevas vías | C - Mejorar controles | D - Restringir uso vehículos | TOTAL | Orden |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|-------|-------|
| A - Mejorar actitud conductores | | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| B - Hacer nuevas vías | 0 | | 0 | 0 | 0 | |
| C - Mejorar controles | 0 | 1 | | 0,5 | 1,5 | 2 |
| D - Restringir uso vehículos | 0 | 1 | 0,5 | | 1,5 | 2 |

Fuente: Aiteco Consultores. Matriz de priorización.³⁸

Esta calificación se obtiene después de comparar la importancia mayor o menor que tienen los criterios de las columnas y las filas entre sí, mediante un valor asignado de 1(indicando que prevalece un criterio sobre el otro) o de 0,5 (si ambos criterios tienen igual importancia) por último al totalizar, el puntaje mayor será el criterio más viable o la principal opción.

4.1.2.4 Matriz DOFA.

Sus siglas significan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, esta matriz ayuda a crear soluciones a los problemas que tenga la empresa y facilitar la toma de decisiones para el futuro de la compañía. La matriz DOFA está conformada por cuatro secciones, cada una tiene una serie de preguntas

³⁸ Ibíd.

relacionadas con los aspectos que afecten la compañía, para después realizar un análisis y desarrollar las estrategias y toma de decisiones.

Las oportunidades y amenazas hacen referencia al entorno de la compañía y como este lo afecta o lo beneficia. Las debilidades y fortalezas describen los aspectos internos, que los hace mejor o no ante el sector en el que se encuentra.

Conocer los significados de cada uno de las secciones de la matriz es fundamental para el buen desarrollo de este:

Debilidades: son las falencias de recursos financieros u organizacionales que ponen a las empresas por debajo de la competencia.

Oportunidades: como se dijo anteriormente, tienen que ver con el entorno, así que un buen análisis de las oportunidades puede incluir una necesidad insatisfecha del mercado, la llegada de nuevas tecnologías o la remoción de barreras de comercio internacional.

Fortalezas: son los recursos y las capacidades de una empresa que pueden emplearse para desarrollar una ventaja competitiva. Algunas fortalezas pueden ser, tener patentes de los productos, una marca fuerte, buena reputación entre los clientes, excelentes canales de distribución, total acceso a los recursos naturales, etc.

Amenazas: son cambios en el mercado que pueden afectar el desempeño del negocio, por ejemplo, cambios en los gustos de los consumidores que los hagan alejarse de los productos de la compañía, el surgimiento de productos sustitutos, nuevas regulaciones o la aparición de barreras comerciales.³⁹

³⁹EMPRESAMIA. ¿Qué es un análisis DOFA? (En línea). (Consultado: 12 de octubre 2015). Disponible en: (<http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>)

Gráfico 4. Matriz DOFA

| FACTORES EXTERNOS | FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS INTERNAS (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería. | DEBILIDADES INTERNAS(D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas" |
|---|-------------------|---|--|
| | | | |
| OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambio políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología. | | ESTRATEGIA FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosas, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades. | ESTRATEGIA DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades. |
| AMENAZAS EXTERNA(A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado. | | ESTRATEGIA FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas. | ESTRATEGIA DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas. |

Fuente. Administración Moderna. Estrategias en la matriz FODA.⁴⁰

4.1.2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

En esta matriz se identifican los principales competidores de la compañía, los factores críticos en esta matriz tienen en cuenta factores internos y externos del sector, por tanto, las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades donde:

4= fortaleza principal

3= fortaleza menor

2= debilidad menor

1= debilidad principal.

⁴⁰ADMINISTRACIÓN MODERNA. Estrategias en la matriz FODA (En línea). (Consultado: 23 Enero 2016). Disponible en: (<http://www.administracionmoderna.com/2012/04/la-matriz-foda-herramienta-moderna-para.html>).

Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna, a cada variable se le debe asignar una ponderación para darle un grado de importancia a cada uno, la suma de estos debe ser igual a uno.

“Otros factores que se listan en la MPC muestra, aparte de los factores críticos, hace relación a otros factores, tales como la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en el comercio electrónico.”⁴¹

Gráfico 5. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

| MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Factores claves del éxito | Ponderación | Librería Galicia | | Librería Barbosa | | Librería Obregón | |
| | | Clasificación | Resultado ponderado | Clasificación | Resultado ponderado | Clasificación | Resultado ponderado |
| Gama de productos | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| Calidad de los productos | 0,2 | 3 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Competitividad | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,4 | 3 | 0,6 |
| Servicio al cliente | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Tecnología | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Experiencia | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Total | 1 | | 2,2 | | 3 | | 2,9 |

Fuente: Planest. Matriz del perfil competitivo⁴²

La matriz MPC ayuda a identificar los principales competidores, sus debilidades y fortalezas, esta información ayuda a ubicar la posición de la empresa propia en el

⁴¹FRED, David. Administración Estratégica, décimo cuarta edición, p. 83.

⁴²PLANEST. Matriz del perfil competitivo (En línea). (Consultado: 12 octubre 2015). Disponible en: (<https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>).

mercado y así crear una estrategia que permita enfocarse en los factores más importantes para tener éxito.

La matriz BCG se utiliza para hacer el análisis de un producto, divisiones de la empresa o la empresa como tal en el mercado, mide su ciclo de vida y según el cuadrante (donde se ve el crecimiento y posición en el mercado) en el que se encuentre nos brinda información de que tipo de inversión financiera o comercial debemos realizar para obtener el mejor rendimiento del producto.

Mientras la MPC ayuda a identificar la posición de la empresa en el mercado y ante los competidores evaluando los factores internos y externos, la Matriz BCG identifica la posición de los productos que se tienen en el mercado, identificando que tipo de valor le da a la empresa y asegurando un seguimiento para que lleguen a la etapa rentable.

4.1.2.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).

Es una matriz de cuatro cuadrantes que indica que estrategia es la más indicada: Agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos factores, los internos que son la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y las externas que son la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

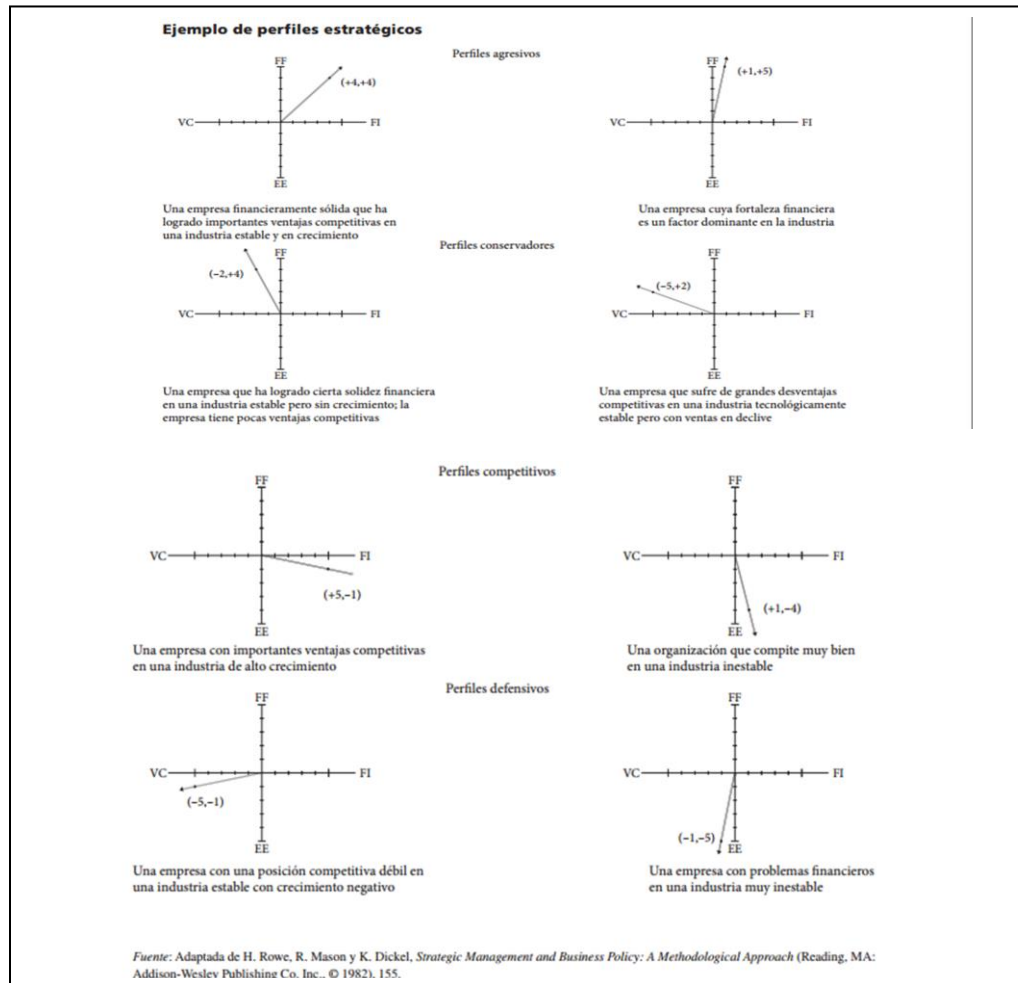
Cada uno de los factores que se representan en este cuadrante, están compuestas por unas variables que se deben adaptar al tipo de organización de la empresa, en estas variables también se deben tener en cuenta las variables incluidas en las matrices EFI y EFE. Hay otras variables que tienen en cuenta como los indicadores, importantes para saber la fortaleza financiera como la liquidez, rendimiento sobre la inversión, apalancamiento, capital de trabajo y flujo de efectivo.

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.⁴³

⁴³FRED, David. Administración Estratégica, décimo cuarta edición, p. 180.

Gráfico 6. Ejemplos de Perfiles Estratégicos



Fuente. Fred David, Administración estratégica, décimo cuarta edición, p. 180

4.1.2.7 Matriz GE - MCKINSEY.

Es una herramienta estratégica para el diagnóstico y evaluación de las unidades de negocios, por medio del posicionamiento de estas en uno de los nueve sectores. Los resultados permiten sugerir a la organización, desarrollar, invertir parcialmente o descartar un negocio.

La matriz GE-Mckinsey busca posicionar los negocios de acuerdo a dos criterios:

1. El atractivo a largo plazo del mercado, en el que el negocio opera que puede ser identificado a través del análisis PEST-EL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter.
2. La fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado (UEA), que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia. De esta manera, se determina el tamaño del mercado y la participación en el mercado o *market-share* de esa UEA.

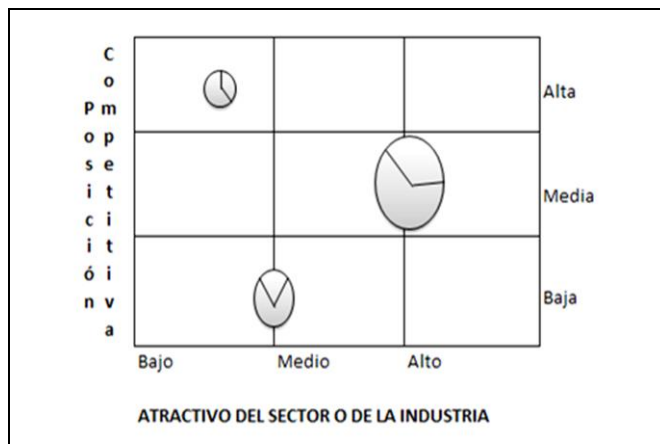
La construcción de la matriz implica los siguientes pasos:

1. La selección y evaluación de los factores internos críticos para cada una de las actividades o negocios en los que este inmersa la corporación.
2. Selección y evaluación de los factores externos claves para cada negocio o actividad.
3. Representación de los valores obtenidos en un mapa de nueve cuadrantes fruto de la división del espacio vertical y horizontal en tres tramos 1-2, 2-3, 3-4. Cada valor representa con un círculo cuyo tamaño representa el porcentaje de ventas de cada actividad y el segmento circular, su contribución al beneficio o resultado de la corporación actividad.⁴⁴

En el siguiente gráfico se muestra la matriz de posición estratégica:

⁴⁴GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Segunda edición. Madrid: McGRAW-HILL, 2006. P 67.

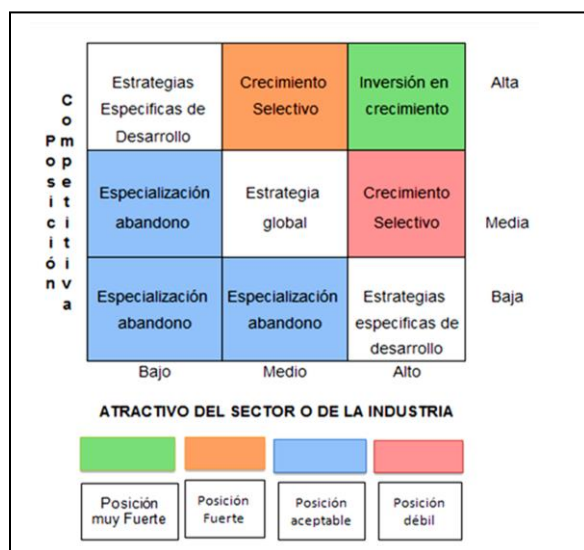
Gráfico 7. Pantalla de negocios o matriz de posición estratégica



Fuente. Dirección Estratégica. Garrido Buj, Santiago. Capítulo 2. Pág. 68.

En la siguiente gráfica se explica el tipo de estrategias a utilizar, respecto a la posición del negocio en la empresa.

Gráfico 8. Pantalla de negocios y tipo de estrategias.



Fuente. GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Capítulo 2. Pág. 68.

De este modo, los negocios con un mayor crecimiento potencial, más fuertes y situados en sectores más atractivos son aquellos en los que más se debe invertir para crecer rápidamente. Aquellos más débiles y en mercados menos atractivos deben ser eliminados o desinvertir en ellos de manera progresiva. Y aquellos con una fuerza y un atractivo medio nos llevan a invertir de manera selectiva.⁴⁵

4.1.2.8 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).

De acuerdo al libro de Administración Estratégica.⁴⁶ Esta matriz está integrada por las matrices de la etapa de insumos (etapa 1) como la Matriz EFE, Matriz EFI y MPC, y de la etapa de adecuación (etapa 2) con matrices como DOFA, IE, BCG y PEYEA; estas etapas brindan la información necesaria para la realización de la Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica.

La MCPE analiza de forma objetiva cual es la mejor estrategia de las sugeridas por las matrices de la etapa 2 y determina el atractivo de cada una de ellas de acuerdo al buen aprovechamiento de los factores internos o externos. Se pueden tomar en cuenta cualquier cantidad de estrategias sugeridas siempre y cuando tengan relación entre ellas, si es así el rango de PA debe ir desde 1 hasta la cantidad de estrategias que hallan, con esta cada estrategia tendrá un PA diferente. Es necesario que las asignaciones al puntaje de atractivo estén justificadas en análisis razonables.

A continuación, se definen los términos y pasos requeridos para realizar la |.

Paso 1: Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas claves en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.

⁴⁵QUEAPRENDEMOSHOY.COM.¿Qué es el análisis de cartera de negocios? (II) Matriz GE-Mckinsey(En línea). (Publicado: 03 Enero 2012). (Consultado: 06 Febrero 2016). Disponible en: (<http://queaprendemoshoy.com/%C2%BFque-es-el-analisis-de-cartera-de-negociosii-matriz-ge-mckinsey/>)

⁴⁶ FRED R, David. Administración Estratégica. Decima cuarta Edición. México: Pearson Educación. 2013.

Paso 2: Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

Paso 3: Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4: Determinar el puntaje de atraktividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿este factor afecta la elección de estrategias realizadas?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa – lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada--, no asigne puntaje de atractivo a las estrategias de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guion), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

Paso 5: Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacente. Cuanto mayor sea la CA más

atractiva será la alternativa estratégica (considerando solo el factor clave adyacente).

Paso 6: Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna estratégica de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cual es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás.

Aunque el desarrollo de un MCPE implica tomar varias decisiones subjetivas, hacerlo poco a poco a lo largo del proceso aumenta la probabilidad de que las decisiones estratégicas finales sean las mejores para la organización. La MCPE tiene la capacidad de adaptarse a las características de prácticamente todo tipo de organización⁴⁷.

⁴⁷ DAVID, Fred R. Administración Estratégica. Decimocuarta edición. 2013, México. p 193, 194.

Gráfico 9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

| <i>Factores clave</i> | <i>Alizanzas estratégicas en Europa</i> | | | <i>Alizanzas estratégicas en Asia</i> | |
|---|---|-----------|------------|---------------------------------------|------------|
| | <i>Valor</i> | <i>PA</i> | <i>PTA</i> | <i>PA</i> | <i>PTA</i> |
| <i>Oportunidades</i> | | | | | |
| 1. Una moneda europea: el euro | .10 | 4 | .40 | 2 | .20 |
| 2. Aumento de la conciencia en los consumidores hacia la salud en la selección de alimentos | .15 | 4 | .60 | 3 | .45 |
| 3. Economías de mercado libre que surgen en Asia | .10 | 2 | .20 | 4 | .40 |
| 4. Incremento del 10% anual de la demanda de sopas | .15 | 3 | .45 | 4 | .60 |
| 5. TLC | .05 | — | — | — | — |
| <i>Amenazas</i> | | | | | |
| 1. Ingresos en alimentos con un aumento del 1% anual | .10 | 3 | .30 | 4 | .40 |
| 2. Banquet TV Dinners de ConAgra es líder del mercado con una participación del 27.4% | .05 | — | — | — | — |
| 3. Economías inestables en Asia | .10 | 4 | .40 | 1 | .10 |
| 4. Las latas no son biodegradables | .05 | — | — | — | — |
| 5. Valor bajo del dólar | .15 | 4 | .60 | 2 | .30 |
| | 1.0 | | | | |
| <i>Fortalezas</i> | | | | | |
| 1. Las utilidades aumentaron 30% | .10 | 4 | .40 | 2 | .20 |
| 2. Una nueva división en Norteamérica | .10 | — | — | — | — |
| 3. Las nuevas sopas orientadas hacia la salud son exitosas | .10 | 4 | .40 | 2 | .20 |
| 4. La participación en el mercado de Swanson TV Dinners aumentó al 25.1% | .05 | 4 | .20 | 3 | .15 |
| 5. Una quinta parte de los bonos de todos los gerentes se basa en el rendimiento corporativo general | .05 | — | — | — | — |
| 6. La utilización de la capacidad aumentó del 60 al 80% | .15 | 3 | .45 | 4 | .60 |
| <i>Debilidades</i> | | | | | |
| 1. Las ventas de Pepperidge Farm disminuyeron 7% | .05 | — | — | — | — |
| 2. La reestructuración costó 302 millones de dólares | .05 | — | — | — | — |
| 3. La operación europea de la empresa pierde dinero | .15 | 2 | .30 | 4 | .60 |
| 4. La empresa se globaliza con lentitud | .15 | 4 | .60 | 3 | .45 |
| 5. El margen de utilidades antes de impuestos del 8.4% equivale sólo a la mitad del promedio industrial | .05 | — | — | — | — |
| <i>Suma del puntaje total del grado de atracción</i> | 1.0 | | 5.30 | | 4.65 |

PA = puntaje del grado de atracción; PTA = puntaje total del grado de atracción.
Puntaje del grado de atracción: 1 = sin atractivo; 2 = algo atractivo; 3 = más o menos atractivo; 4 = muy atractivo.

Fuente. Administración estratégica, Una MPEC para Campbell Soup Company⁴⁸. Cabe resaltar que, para objeto de este estudio, las matrices a utilizar serán: La DOFA y la Matriz Holmes.

⁴⁸ DAVID, Fred R. Administración estratégica. Novena Edición. 2003. p 217.

4.1.2.9 Matriz Interna – Externa (IE):

Esta matriz al igual que la GE califica las divisiones de una organización en nueve cuadrantes, en donde la ubicación en el plano determina la situación de la división dentro de la empresa y de acuerdo al cuadrante donde se ubique, esta propone varias estrategias a implementar.

En la matriz IE se tienen en cuenta dos aspectos fundamentales, en el eje X se ubican los puntajes ponderados de la EFI y en el eje Y los puntajes ponderados de la EFE, estas matrices se deben desarrollar en cada una de las divisiones de manera individual y los puntajes ponderados de cada división tanto de la EFI como de la EFE son los insumos para construir la matriz IE.

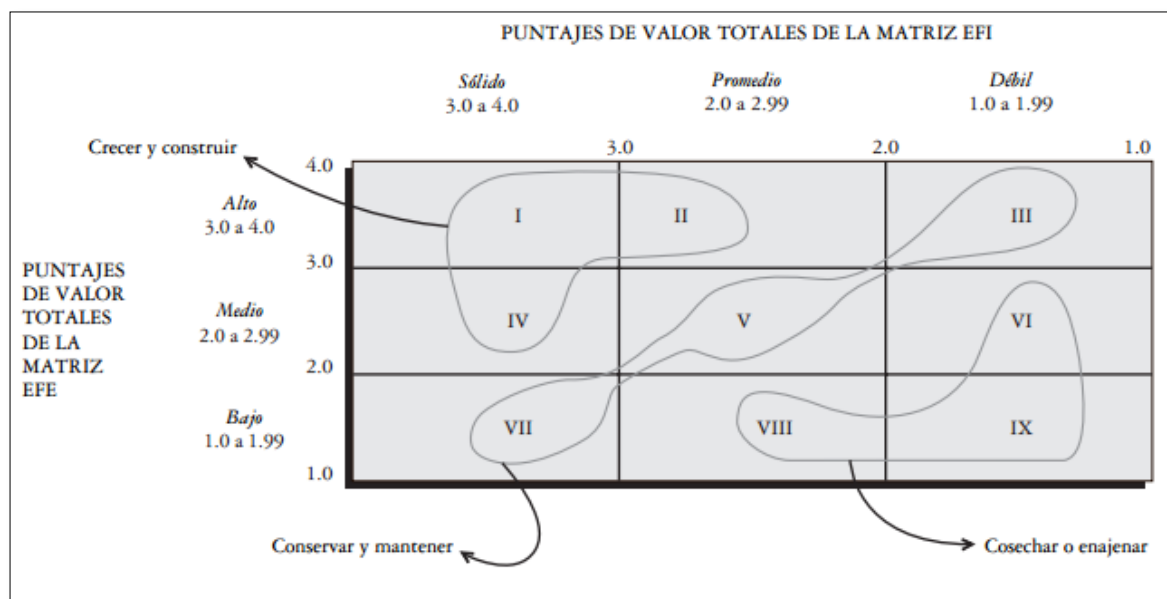
- Eje X: Puntaje de 1.0 – 1.99: Posición interna débil
2.0 – 2.99: Posición promedio
3.0 – 4.0: Posición fuerte
- Eje Y: Puntaje de 1.0 – 1.99: Posición baja
2.0 – 2.99: Posición medio
3.0 – 4.0: Posición alto

Según Fred R. David⁴⁹ La matriz IE se divide en tres regiones principales, la primera región está conformada por la casilla I, II y IV representa una posición de Crecer y construir (Las estrategias intensivas son: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto y en cuanto a las estrategias de integración son: hacia atrás, hacia adelante y horizontal). La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII representa una posición de Conservar y mantener (Las estrategias a utilizar serían, penetración de mercado y desarrollo de producto). La última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX en este caso se recomienda estrategias de cosecha o desinversión (Las estrategias son: recorte de gastos y desinversión).

⁴⁹DAVID, Fred R. Administración Estratégica. Decimocuarta edición. 2013, pág. 188.

Una división está en punto óptima si está ubicada en o alrededor de la casilla I, de la matriz IE.

Gráfico 10. Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente: Fred David, Administración estratégica, novena edición, pág. 187.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Planeación Estratégica: Es un proceso mediante el cual una empresa organiza la información cuantitativa y cualitativa y formula e instituye las estrategias basadas en los objetivos y metas de la organización que permitirán encaminar la empresa al éxito, se evalúa constantemente las acciones y hechos externos e internos con el fin de controlar el cumplimiento de los objetivos.

Los estrategas: Es una persona con la capacidad de responder a las incertidumbres del entorno de forma apropiada, tienen la habilidad de identificar la necesidad de cambio o adaptación al medio y lo hacen por medio de estrategias que se convertirán en acciones. Cuentan con una mente analítica que ayuda a

desarrollar su pensamiento estratégico, además de una mente flexible que les permite ser visionarios, formulando y examinando sus ideas.

Auditoría externa: Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. “Este estudio nos permite analizar las características de las variables que son imposibles controlar por la organización, pero que afectan su desempeño”⁵⁰.

4.3. MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL

Para el desarrollo de esta investigación, posterior aplicación y validación del Modelo de Articulación Financiera Integral de Direccionamiento Estratégico para la toma de Decisiones Gerenciales, se tomó como objeto de estudio la empresa ALEXCAFE S.A.S y VILLEGAS Y COMPAÑÍA S en C. S; las cuales permitieron el acceso a la información requerida para realizar el diagnóstico. A continuación, se brinda un breve contexto de ambas empresas.

4.3.1 AlexCafé S.A.S

HISTORIA

ALEXCAFE SAS es una firma exportadora de café colombiano que surgió como resultado del trabajo Honesto, Dedicado y Organizado de una familia que por más de 20 años ha desarrollado las actividades de producción de café en finca y de intermediación de café pergamino en Risaralda y zonas cafeteras aledañas. La firma fue constituida en junio de 1999 ante la federación Nacional de Cafeteros de Colombia; cuenta con dos plantas de producción “TRILLADORA SAN JOSE” y “TRILLADORA ALEXCAFE” ubicadas en el eje cafetero en la ciudad de Pereira, con capacidad instalada de producción de 20.000 sacos mensuales cada una; cuentan con

⁵⁰METZGER, Michael y DONAIRE Victor. Gerencia Estrategia de Mercadeo. Tercera edición. CengageLearningLatinAmérica, 2007. Pág 42.

toda la tecnología de punta que garantiza un proceso de producción acorde a las necesidades de nuestros clientes Nacionales e internacionales y el cumplimiento de los parámetros de calidad exigidos por la Federación Nacional de cafeteros.

Actualmente ha tenido buenos logros, no solo por ser una firma exportadora reconocida en el mercado nacional por sus prestaciones del servicio de Maquila e intermediación de café pergamino; sino porque ha evolucionado hacia los mercados internacionales de café verde, manteniendo como principio “el ofrecer productos y servicios de excelente calidad”.

Actualmente ALEXCAFE es un miembro activo de ASOEXPORT agremiación de carácter privado, sin ánimo de lucro creada con el fin de propender por la organización de los exportadores de café en Colombia.

Desde el año 2010 cambio su razón social a “ALEXCAFE S.A.S”. En la actualidad esta empresa cuenta con certificación BASC, Denominación de origen y Rainforest; además tiene 23 empleados.

Sus clientes nacionales son exportadores privados y tostadores nacionales y los clientes internacionales son generalmente tostadores de café.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

El sistema de gestión integral y su implementación representan para ALEXCAFE S.A.S un compromiso estratégico con sus trabajadores, contratistas, visitantes, independientes, proveedores y sus clientes a través de la identificación, evaluación de riesgos y valoración de peligros que permiten establecer controles para la protección y prevención de ocurrencia de actividades ilícitas, incidentes, accidentes, enfermedades laborales, impacto ambiental; contando con todos los niveles de la organización para satisfacer las necesidades y los compromisos adquiridos con nuestros clientes, procurando así la sostenibilidad, el desarrollo integral del equipo humano a través de la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos legales.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1. Realizar entregas que cumplan los requisitos de calidad, seguridad, plazos, cantidades y garantizar la trazabilidad y conservación de las cadenas de custodia.

2. Revisar y controlar el desempeño global del sistema de gestión.
3. Velar por el bienestar general de los empleados, la capacitación y la competencia de los mismos.
4. Vigilar y controlar los riesgos potenciales y prevenir las actividades ilícitas, con el fin de mantener el índice de seguridad en el 100% y el buen nombre de la Empresa.
5. Generar ingresos que aseguren la sostenibilidad de la empresa.
6. Garantizar la legalidad y confiabilidad de los proveedores, clientes y de nuestra Empresa; con el fin de evitar el comercio ilegal y el lavado de activos.

MISIÓN

ALEXCAFE S.A.S es una empresa dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través del vínculo con el proveedor y la alta rotación de sus inventarios, lo que garantiza un café con las cualidades y características del café suave colombiano. Así mismo está altamente comprometido con el desarrollo y reconocimiento de su recurso humano y la innovación tecnológica.

VISIÓN

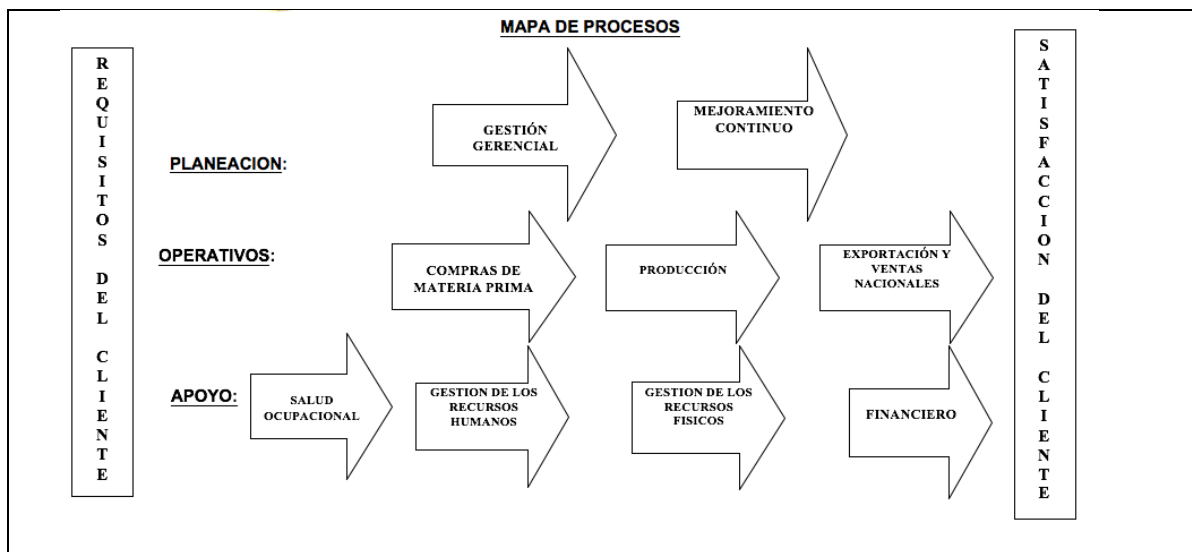
En el 2020 confiamos en ser líderes en la exportación de café, por nuestra calidad y cumplimiento.⁵¹

Esta empresa comercializa café excelso premium, café excelso dunking, café excelso supremo, café tipo Starbucks, café organico Nop y Ce, café excelso tipo Europa y UGQ, café tipo Dunking y Donuts, café tipo Rainforest; cada uno con características y especificaciones diferentes.

El mapa de procesos de la organización está representado de la siguiente manera:

⁵¹ALEXCAFE S.A.S. Nuestra empresa (En línea). (Consultado: 27 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.alexcafe.co/empresa.php>).

Gráfico 11. Mapa de procesos ALEXCAFE S.A.S



Fuente. ALEXCAFE S.A.S. Mapa de procesos OTD- PP-01.

Para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, es por ello que en esta empresa se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, los cuales se han identificado según el gráfico anterior en tres tipos:

Procesos de Planeación: Son los procesos desarrollados por la alta dirección y tienen como propósito definir el rumbo de la empresa, entre los cuales se encuentra:

- Proceso Gestión Gerencial
- Proceso Mejoramiento continuo

Procesos operativos: Son los procesos realizados por el personal directamente involucrado con el producto y la misión de la empresa:

- Proceso compras de materia prima
- Proceso de producción
- Proceso exportación y ventas nacionales

Procesos de apoyo: Se encuentra relacionada con los procesos que sirven de soporte, colaboración o complementación a los procesos gerenciales y operativos, conformados por:

- Proceso Salud ocupacional
- Proceso gestión de los recursos humanos
- Proceso gestión de los recursos Físicos
- Proceso Financiero

Cabe resaltar que cada proceso tiene su objetivo y alcance específico, tal como se muestra de forma breve a continuación:

- **Procesos Gestión Gerencial:** Tiene como objetivo “revisar semestralmente el desempeño global del sistema de gestión para evaluar oportunidades de mejora y las necesidades de efectuar cambios mediante la revisión gerencial. Iniciando desde que se realiza el direccionamiento estratégico de la empresa, hasta que se implementan acciones correctivas, preventivas y de mejora para el Sistema de gestión”⁵².

- **Proceso Mejoramiento Continuo:** Su objetivo es el de “monitorear semestralmente los procesos que conforman el sistema de Gestión, a través de las auditorías internas y el seguimiento a la eficacia de las acciones correctivas preventivas y de mejora. Inicia con el planteamiento de las directrices para controlar los documentos y registros, pasando por la realización de las auditorías internas, así como de las reuniones del Comité de Calidad y Seguridad”⁵³.

- **Proceso Compras de Materias primas:** Su fin es realizar las compras de materia prima, controlando la calidad en el momento de la recepción un 100% mediante un adecuado análisis (taza, físico), con el fin de garantizar la producción de café de excelente calidad, con un rendimiento acorde al factor de compra. Este proceso inicia desde el contacto con el proveedor, hasta la expedición de la

⁵²ALEXCAFE. Caracterización del proceso de Gestión Gerencial OTD,PP,11, versión 09. 28 de Enero de 2010.

⁵³ALEXCAFE. Caracterización del proceso de Mejoramiento Continuo OTD,PP,12, versión 11. 28 de Enero de 2010.

factura de compra.⁵⁴

- Proceso de producción: su objetivo es producir café verde que cumpla las exigencias establecidas por el cliente y bajo los parámetros establecidos por la Federación. Este proceso inicia con un adecuado proceso de beneficio y selección de la materia prima, análisis físico y sensorial del producto terminado, para obtener un café que cumpla con las exigencias determinadas por el cliente, sin sobrepasar los parámetros de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros).⁵⁵

- Proceso de exportación y ventas nacionales: su objetivo es coordinar todas las actividades para garantizar una logística eficiente en el 100% de la programación de ventas, mediante el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente; así mismo prevenir y controlar todo tipo de actividad ilícita con el fin de conservar el buen nombre de la empresa. Este proceso inicia desde que se realiza el contacto con el cliente, pasando por la fijación del precio, hasta la cancelación del pedido.⁵⁶

- Proceso Salud Ocupacional: el objetivo de este proceso es cumplir con los requisitos legales en salud ocupacional, mejorando las condiciones de salud, seguridad y ambiente laboral para todos los trabajadores de la trilladora. Este proceso comienza con el diagnóstico de las necesidades en materia de salud ocupacional, continua con el diseño de planes y programas, hasta la evaluación de los indicadores en esta área.⁵⁷

- Proceso gestión de los recursos humanos: su objetivo es seleccionar, contratar y mantener un equipo de trabajo idóneo, competente y satisfecho; para cumplir las funciones asignadas, mediante programas de formación, capacitación y el desarrollo de condiciones que permitan la satisfacción de las personas. Este proceso empieza con la determinación del personal necesario para

⁵⁴ALEXCAFE. Caracterización del proceso Compras de Materia Prima OTD,PO,02, versión 14. 28 de Enero de 2010.

⁵⁵ALEXCAFE. Caracterización del proceso de producción OTD,PO,03, versión 14, 28 de Enero de 2010.

⁵⁶ALEXCAFE. Caracterización del proceso exportación y ventas nacionales, versión 13, 28 de Enero de 2010.

⁵⁷ALEXCAFE. Caracterización del proceso Salud ocupacional OTD-PA-08, versión 05, 28 de Enero de 2010.

cada área, pasando por la selección de personal, así como por la participación, entrenamiento, y educación del mismo; para finalizar con la identificación e implementación de acciones correctivas y preventivas.⁵⁸

- **Proceso Gestión de los recursos físicos:** El objetivo es garantizar el normal funcionamiento de la maquinaria, equipo y la infraestructura física de forma permanente, para evitar daños mediante un adecuado mantenimiento preventivo; así mismo vigilar y controlar los riesgos con el fin de mantener el buen nombre de la empresa. Este proceso empieza con la determinación de los recursos (instalaciones y equipos) necesarios para entregarle al cliente un producto y servicio acorde con sus expectativas, hasta el mantenimiento de estos recursos para lograr la conformidad con los requisitos del producto.⁵⁹

- **Proceso Financiero:** El objetivo es garantizar que se disponga de recursos para el manejo de la operación y el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, mediante el flujo permanente de recursos a través de las ventas y la disponibilidad de las líneas de crédito durante el año. Contempla el control de las cuentas corrientes con proveedores, así como la negociación de las divisas y el cumplimiento de todas las obligaciones.

4.3.2 Villegas y Cía S en C.S

HISTORIA

Villegas y Cia. S.C.S. es una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en el negocio del café en Colombia.

Procesamos y comercializamos café verde de excelente calidad y nuestros clientes en el mundo lo confirman. Cada año nos esforzamos por conseguir los mejores granos de cada cosecha para garantizar que los consumidores finales disfruten de la magia del café 100% colombiano.

⁵⁸ALEXCAFE. Caracterización del proceso de gestión de los recursos humanos OTD-PA-02, versión 12, 28 de Enero de 2010.

⁵⁹ALEXCAFE. Caracterización del proceso de gestión de los recursos físicos OTD-PA-01, versión 13, 28 de Enero de 2010.

MISIÓN

Transformar y comercializar café verde, garantizando siempre la calidad y la seguridad en la cadena logística a nuestros clientes; gracias a nuestro equipo de trabajo y al mejoramiento continuo de nuestros procesos.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la ejecución de todos los requisitos establecidos en los contratos de café, dando cumplimiento a nuestra Misión y Visión por medio del mejoramiento continuo de nuestros procesos, estándares de calidad y seguridad y con un equipo de trabajo comprometido con sus actividades.⁶⁰

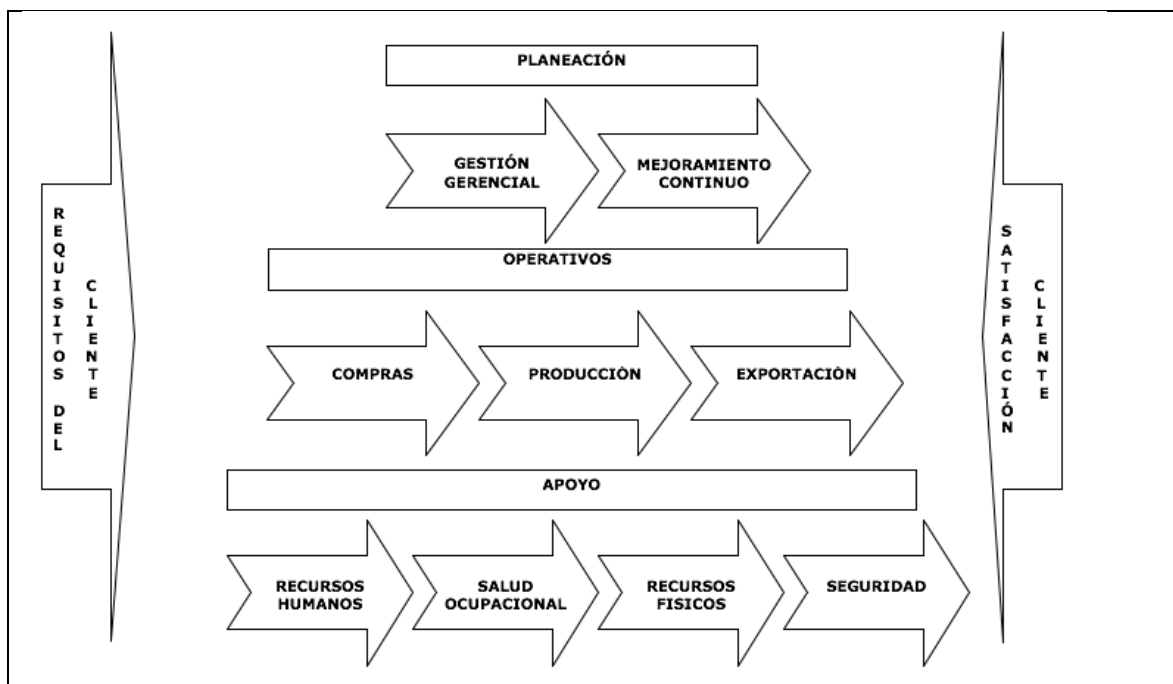
Villegas y Cia. Ofrece café verde listo para tostar, con diferentes orígenes colombianos: HUILA, QUINDÍO, RISARALDA, CALDAS, ANTIOQUIA, entre otros) en 4 calidades diferentes: Café Excelso UGQ, café Excelso EP 10%, Café Supremo 17/18, Café Supremo 18.⁶¹

En la actualidad esta empresa cuenta con la certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Comercializa café verde más no lo produce. A continuación, se muestra el mapa de procesos:

⁶⁰VILLEGASYCIA. Exportadores de café (en línea). (Consultado: 28 abril 2017). Disponible en: (<http://www.villegasycia.com/villegas-y-cia.html>)

⁶¹VILLEGASYCIA. Café de Colombia (en línea). (Consultado: 28 abril 2017). Disponible en: (<http://www.villegasycia.com/villegas-y-cia.html>)

Gráfico 12. Mapa de procesos VILLEGAS Y CIA



Fuente. VILLEGAS Y CIA. Mapa de Procesos OTD- PGG-01.

A continuación, se brinda una breve explicación de los objetivos de los procesos y el alcance de los mismos:

- **Proceso Gestión Gerencial:** Su objetivo es “direccionar todos los procesos de la empresa hacia el cumplimiento de la estrategia corporativa, con el fin de maximizar la utilidadoperacional de la empresa. Aplica a todo el sistema de gestión de la trilladora Villegas y Cía”.⁶²
- **Proceso Mejoramiento continuo:** El objetivo es “evaluar el desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad y seguridad.Aplica a todos los procesos del Sistema de gestión de la Trilladora VILLEGAS Y CIA”.⁶³

⁶²TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso Gestión Gerencial, OTD-PGG-04, versión 05. 20 abril de 2009.

⁶³TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso Mejoramiento Continuo, OTD-PMC-01, versión 06, 20 abril de 2009.

- Proceso de Compras: Su objetivo es “adquirir la Materia Prima de forma tal que esta cumpla los requisitos establecidos por la empresa. Este proceso inicia desde el contacto con el proveedor, hasta la expedición de la factura de venta”.⁶⁴
- Proceso de Producción: El objetivo consiste en “transformar la materia prima, de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes y los estándares de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros). Este proceso inicia desde el almacenamiento del café pergamino en los silos, pasando por la transformación de este en café excelsa, hasta el cargue de los sacos en los camiones para ser enviados a los respectivos clientes.”⁶⁵
- Proceso de Exportación: Tiene por objetivo “comercializar café y gestionar las actividades logísticas necesarias para satisfacer los requerimientos de los clientes establecidos en los contratos. Este proceso inicia desde que se realiza el contacto con el cliente, pasando por la fijación del precio, hasta la cancelación del pedido.”⁶⁶
- Proceso de Recursos Humanos: El objetivo de este proceso es “seleccionar y administrar el personal competente para dar cumplimiento a la estrategia corporativa. Este proceso empieza con la determinación del personal necesario para cada proceso, pasando por la selección de personal, así como por el entrenamiento y educación del mismo; para finalizar con la identificación e implementación de acciones correctivas y preventivas”.⁶⁷
- Proceso de Salud Ocupacional: Tiene por objetivo “cumplir con los requisitos legales en salud ocupacional, mejorando las condiciones de salud, seguridad y ambiente laboral para todos los trabajadores de la trilladora. comienza con el diagnóstico de las necesidades en materia de salud ocupacional, continua con el diseño de planes y programas, hasta la evaluación de los indicadores”.⁶⁸
- Proceso de Recursos Físicos: El objetivo de este proceso es “administrar los recursos físicos necesarios para el eficiente funcionamiento de la empresa. Este proceso inicia con la determinación de los recursos (instalaciones y equipos)

⁶⁴TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de compras, OTD-PCM-01, versión 09, 20 abril de 2009.

⁶⁵TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de producción, OTD-PPR-01, versión 09, 11 marzo de 2010.

⁶⁶TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de exportación, OTD-PLG-01, versión 09, 20 abril de 2009.

⁶⁷TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso Recursos Humanos, OTD-PRH-03, versión 08, 20 abril de 2009.

⁶⁸TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso Salud Ocupacional, OTD-PSO-01, versión 06, 20 abril de 2009.

necesarios para entregarle al cliente un producto y servicio acorde con sus expectativas, hasta el mantenimiento de estos recursos para lograr la conformidad con los requisitos del producto.”⁶⁹

- Proceso de seguridad: Su objetivo consiste en “realizar seguimientos a los controles de seguridad establecidos en la empresa. Inicia desde que se conforma el personal de seguridad de la organización, pasando por la inspección de las instalaciones, personal interno y externo, hasta cumplir las disposiciones establecidas para el reporte de actividades sospechosas.”⁷⁰

4.4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Para el desarrollo de esta investigación se hace necesario tener en cuenta leyes, decretos y artículos alrededor de la competitividad a nivel nacional. Así como aquellas que interactúan con el desarrollo del proyecto.

Tabla 1.Marco Legal y Normativo

| LEY- ACUERDO - RESOLUCIÓN | A QUE HACE REFERENCIA |
|--|--|
| Decreto 2222 de 1998 | Modificación de funciones del Consejo Nacional de Competitividad. |
| Política Nacional de Competitividad y Productividad 1999 | Red Colombia compite, firma de convenios de competitividad y comités asesores regionales de comercio |
| Artículo 2° de la Ley 904 de 2000 | Expresa los parámetros vigentes para clasificar las empresas por su tamaño. |

Fuente. Elaboración propia, con base en la información encontrada en la página web del Sistema Unico de Informacion Normativa, disponible en (www.suin-juriscol.gov.co).

⁶⁹TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso Recursos Físicos, OTD-PRF-01, versión 10, 1 febrero de 2012.

⁷⁰ TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de seguridad, OTD-PSG-01, versión 07, 20 abril de 2009.

Continuación **Tabla 1.** Marco Legal y Normativo

| LEY- ACUERDO - RESOLUCIÓN | A QUE HACE REFERENCIA |
|-----------------------------------|---|
| Artículo 2° de la Ley 905 de 2004 | El cual se refiere de manera exclusiva a la "Mediana Empresa, pequeña Empresa y Microempresa. |
| Decreto 2828 de 2006 | Entra en vigencia la Política Nacional de Competitividad y Productividad, y Política de Desarrollo Empresarial creada en el 2012, Red Colombia compite, firma de convenios de competitividad y comités asesores regionales de comercio. |
| Conpes 3439 de agosto de 2006 | Ordena la producción nacional de una política nacional de competitividad. |
| Ley 1014 de 2006 | Ley de fomento a la cultura del emprendimiento. |
| Conpes 3527 de junio de 2008 | Creación de 15 planes de acción para llevar a cabo el desarrollo de la Política Nacional de Competitividad. |
| Ley 1429 de 2010 | Formalización y generación de empleo, focalización de programas de Desarrollo Empresarial, progresividad. |
| Conpes 3582 de julio de 2010 | Establece las directrices generales para la puesta en marcha de la Estrategia Nacional para la Gestión del Recurso Humano en Colombia. |
| Decreto 1510 de 2013 | Por el cual se reglamenta el sistema de compras y contratación pública. Derogación de los decretos 2473 de 2010 y 734 de 2012 en los cuales se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. |

Fuente.Elaboración propia, con base en la información encontrada en la página web del Sistema Unico de Informacion Normativa, disponible en (www.suin-juriscol.gov.co).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación está conformada por estudios descriptivos, explicativos basados en un método deductivo, que conllevan a identificar y analizar todas las variables (dependientes e independientes) que dan origen al problema, y por consiguiente describir la situación actual del sector que permitirá proponer acertadamente un modelo para la toma de decisiones como solución al problema detectado.

Los datos serán recolectados por medio de la técnica de encuesta, debido a que se busca obtener amplia y determinada información acerca de empresas del sector a estudiar.

El proceso de la investigación partió desde una recolección de estudios de direccionamiento y planeación desde los años cincuenta hasta la actualidad, permitiendo diagnosticar la necesidad de creación de un modelo que reúna la mayor cantidad de matrices de planeación para optimizar resultados, a su vez la identificación de un subsector de la economía colombiana que se encontrara en auge como el de trilla de café; teniendo como base las políticas y leyes de competitividad y producción que se han venido desarrollando en los últimos quince años. Se considera de vital importancia tener en cuenta todas las variables internacionales y nacionales que afectan la producción y comercialización a través del modelo de articulación integral de las matrices anteriormente mencionadas.

Los siguientes son los pasos desarrollados en la investigación:

- Recolección de información de las matrices de planeación y dirección estratégica actualmente utilizadas.
- Elección de las matrices a implementar en el modelo y selección del sector objeto de estudio
- Identificar las variables cualitativas y cuantitativas para el objeto de estudio
- Plantear el modelo de articulación integral de Direccionamiento Estratégico
- Evaluar los resultados del modelo planteado.

5.1 Diseño de la encuesta

A continuación, se muestra como se construyó el instrumento que se aplicó a las dos empresas exportadoras de café objeto de estudio, con el fin de alcanzar los objetivos de esta investigación; para realizar esta actividad se tuvo en cuenta la metodología aplicada por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collados y Pilar Baptista Lucio, donde indica que “el proceso más lógico para construir un instrumento es transitar de la variable a sus dimensiones, luego a los indicadores y finalmente a los ítems”⁷¹. Según estos autores “la etapa de construcción del instrumento implica la generación de todos los ítems y/o categorías del instrumento, así como determinar los niveles de medición y la codificación de los ítems o categorías de observación.”

Para este caso la variable hace relación a los conceptos claves de estudio, lo cual permitirá conocer el contexto de las empresas que son objeto de esta investigación.

La dimensión, hacen relación a los factores a considerar dentro de cada variable.

El objetivo de la dimensión explica el fin con el cual se pretende analizar la dimensión y finalmente los ítems, son las preguntas específicas que conformarán el instrumento.

Una vez realizada la metodología y habiendo establecido las preguntas para la encuesta, se procedió a realizar el instrumento así:

⁷¹HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADOS, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Edición 5. Mc Graw Hill. México 2010. Pág. 211

Tabla 2. Diseño de la encuesta

| VARIABLE | DIMENSIÓN | OBJETIVO DE LA DIMENSIÓN | ÍTEMES | | | | |
|---|------------------------------|---|---|-----------------------|------------------|--------------------|-------------|
| CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ | Manejo y Producción del café | Identificar las características del café, su sistema de producción y manejo | 1.¿En que estado ingresa el café a la trilladora? | | | | |
| | | | 2.¿Cual es la capacidad instalada de la empresa? | | | | |
| | | | 3.¿A cuantos procesos esta sometido el café? Enuncielos | | | | |
| | | | 4.¿Que requisitos maneja la empresa para la compra del café pergamino? | | | | |
| | | | 5.¿Qué cantidad de café pergamino en promedio ingresa a la trilladora por mes? | | | | |
| | Almacenamiento del café | Determinar el tipo del almacenamiento que utiliza la empresa Alexcafé | 6.¿Cómo se realiza el almacenamiento del café pergamino? | | | | |
| | | | 7.¿Cómo se realiza el almacenamiento del café trillado? | | | | |
| | | | 8.¿Cuales son las condiciones ambientales en las que se almacena el café? | | | | |
| | Manejo Sanitario | Identificar el manejo sanitario que la compañía Alexcafé aplica a sus productos | 9.¿Posee la trilladora, areas libres y vigiladas contra plagas? | | | Si ____ | No ____ |
| | | | 10.¿Cuentan con tratamientos cuarentenarios? Si ____ No ____ Si la respuesta es Si, diga ¿Cuales? | | | | |
| | | | 11.¿Cuántas inspecciones se realizan al mes? | | | | |
| | | | 12.¿Realiza la empresa campañas de promoción y prevención ante posibles plagas? | | | | |
| | | | 13.¿Que porcentaje del café que se procesa, se desecha por no estar en condiciones? | | | | |
| | Ciencia y tecnología | Identificar la disponibilidad de recursos en infraestructura con la cuál cuenta la trilladora | 14.De las siguiente infraestructura, la compañía cuenta con: | | | | |
| | | | zona de almacenamiento | zona de procesamiento | zona de despacho | Zona de cuarentena | Laboratorio |
| | | Identificar los recursos que la empresa destina a ciencia y tecnología | 15.¿Invierte la compañía en procesos de investigación para mejorar la calidad de sus productos? Si su respuesta es afirmativa por favor responda: | | | | |
| | | | ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto anual destinado a esta actividad? | | | | |
| | | | 16.¿Cuenta la compañía con los suficientes recursos informáticos y tecnológicos para llevar a cabo su actividad? Si ____ Indique _____ No ____ | | | | |
| | Funciones de la mano de obra | Obtener información acerca de las funciones y disponibilidad de mano de obra | 17.¿Cuántos son los empleados permanentes que tiene la empresa? | | | | |
| | | | 18. ¿Que area demanda más mano de obra? | | | | |
| 19.¿Existen temporadas en las que la demanda de mano de obra aumente? | | | | | | | |
| Si ____ Indique un valor promedio _____ No ____ ¿Porque? | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, basadas en la metodología aplicada por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collados y Pilar Baptista Lucio

Continuación, **Tabla 2.** Diseño de la encuesta

| VARIABLE | DIMENSIÓN | OBJETIVO DE LA DIMENSIÓN | ÍTEMs | | | | | | | |
|---|---|--|---|-------------------------|---|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------|
| CARACTERÍSTICAS DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ | Marketing | Conocer e identificar estrategias de posicionamiento en el mercado | 20.¿Aplican estrategias de promocion y mercadeo? Si ____ Cúales ? No ____ | | | | | | | |
| | | | 21.¿La empresa cuenta con un departamento de ventas o proceso comercial debidamente organizado? | | | | | | | |
| | | | 22.¿Cuál es el tipo de café que más vende la empresa a nivel Nacional? | | | | | | | |
| | | | a. Café excelso premium | b. Café excelso Supremo | c. Café excelso Dunking | d. Café excelso tipo europa y UGQ | e. Café tipo Starbucks | f. Café tipo Dunking y Donuts | g. Café tipo Raiforest | Otro: ¿Cuál?_____ |
| | | | 23.¿Cuál es el nicho de mercado objetivo de la empresa? | | | | | | | |
| | | | 24.¿Cuál producto genera mas ingresos?_____ | | | | | | | |
| | | | 25.¿Que medios de promoción utilizan para sus productos? | | | | | | | |
| | | | 26.¿Han incursionado en el comercio electrónico? Si ____ No ____ Cuales son las formas de pago ? | | | | | | | |
| | | | Si su respuesta es si por favor indique a que porcentaje ascienden las ventas realizadas por este medio | | | | | | | |
| | | | 27.¿Cuál producto genera mas utilidades?_____ | | | | | | | |
| | Comercialización | Conocer el proceso de comercialización de la empresa alexcafé | 28.¿Cómo es el cronograma de actividades para la comercialización del producto? | | | | | | | |
| | | | 29.¿Cual es el tipo de café que tiene menor rotación en el mercado? | | | | | | | |
| | | | 30.¿Utilizan intermediarios en el proceso de ventas? | | | | | | | |
| | | | 31.¿Realizan ventas a crédito? | | | | | | | |
| | | | 32.¿Al comercializar sus productos, ¿usted cuenta con el diseño del logo y etiqueta? | | | | | | | |
| | | | a. Si | b. No | Si su respuesta fue afirmativa, indique la opción que más se asemeje a lo que usted pretende demostrar con estos: a. Qué indique los valores territoriales de la zona (Historia, patrimonio, cultura, medio ambiente, etc). b. Incorporación de diferentes conceptos que definan el producto (calidez, frescura, colores, sencillez, etc.) Otra ¿Cuál? | | | | | |
| | Competencia | Determinar las características de la competencia de la trilladora. | 33.¿Considera que tiene algún tipo de competencia directa? | | | | | | | |
| | | | a. Si | b. No | Si su respuesta es afirmativa, indique ¿quien es su competencia?_____ | | | | | |
| | | | 34.¿Manejan diferetes negociaciones en cuanto a precios ? Si ____ No ____ De que depende?_____ | | | | | | | |
| | | | 34. ¿Considera que los precios de los productos son competitivos en el mercado ? | | | | | | | |
| | | | 35.¿Cuál es el tipo de café que más vende la empresa a nivel Internacional? | | | | | | | |
| | | | a. Café excelso premium | b. Café excelso Supremo | c. Café excelso Dunking | d. Café excelso tipo europa y UGQ | | f. Café tipo Dunking y Donuts | g. Café tipo Raiforest | Otro: ¿Cuál? |
| | Internacionalización | Conocer las características del mercado internacional de la empresa Alexcafe | 36.¿Cual es la participación de la empresa en el mercado? | | | | | | | |
| | | | 37.¿Realizan coberturas financieras? Si su respuesta es afirmativa indique cuáles | | | | | | | |
| | | | 38.¿Cuales son las estrategias para contactar nuevos clientes en el extranjero? | | | | | | | |
| | | | 39.¿Cuentan con alianzas estratégicas en el extranjero? | | | | | | | |
| | 40.¿Emplea la administración estratégica? Si la respuesta es si, que tipo de planeacion es: | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, basadas en la metodología aplicada por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collados y Pilar Baptista Lucio.

Continuación, **Tabla 2.** Diseño de la encuesta

| VARIABLE | DIMENSIÓN | OBJETIVO DE LA DIMENSIÓN | ÍTEM |
|--|------------------------------------|--|---|
| CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN INTERNA | Información básica acerca Gerencia | Identificar la capacidad del alcance de la gerencia en la compañía | 41. ¿Los objetivos y metas de la empresa se comunican de manera adecuada? |
| | | | 42. ¿Implementan el Sistema de gestion de seguridad y salud en el trabajo? |
| | | | 43. ¿Cuentan con indicadores de gestión? Si, Cúales y ¿porque consideran que son importantes? |
| | | | 44. ¿Cuentan con un plan de beneficios para sus empleados? Describir cuales son los beneficios |
| | Talento humano | Identificar capacidad y calidad del talento humano de la trilladora | 45. ¿Que tipo de modalidad de contratación manejan? |
| | | | 46. ¿Existe un manual de funciones para cada empleado? |
| | | | 47. ¿La rotacion del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo? |
| | | | 48. ¿Realizan capacitación para sus empleados? Con que periodicidad |
| | | Conocer el funcionamiento organizacional de la compañía | 49. ¿Cuales son los objetivos de la empresa a largo plazo y corto plazo? |
| | | | 50. ¿Considera que existe la necesidad de aumentar el personal de la empresa? * Si la repsuesta es afirmativa, qupe cargos |
| | Control y calidad | Conocer información referente a la aplicación de las buenas prácticas de manufactura (BPM) y certificación en seguridad y protección al comercio | 51. ¿Cuál es el nivel educativo de los empleados? |
| | | | 52. ¿La empresa cuenta con certificación en buenas prácticas de manufactura (BPM)? |
| | | | a. Si su respuesta es sí, indique fecha de vencimiento: b. No |
| | | | 53. ¿La empresa cuenta con certificación en seguridad y protección al comercio internacional (BASC)? |
| | | | a. Si Si su respuesta es sí, indique fecha de vencimiento: b. No |
| | | | 54. ¿Dentro de la compañía tienen la implementación de herramientas Ofimaticas? Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles |
| CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS | Gestión financiera | Identificar y conocer la gestión y estado actual financiero de la trilladora Alex Café S.A | 55. ¿ A través de la actividad económica de la empresa, que tipo de análisis se realizan dentro de la compañía? |
| | | | 56. ¿Como consideran ustedes que la empresa genera valor desde el punto de vista financiero |
| | | | 57. ¿Cómo se integran estrategicamente, hacia adelante o hacia atrás? |
| | | | 58. ¿Considera que es mejor estar endeudado? Si No ¿Por qué? |
| | | | 59. Si la empresa esta endeudada ¿cuál es la razón? |
| | | | 60. ¿Cuál considera que es la fortaleza financiera de la compañía? |
| | | | 61. ¿Cuál considera que es la principal debilidad financiera de la compañía? |
| | | | 62. ¿Que tipo de análisis o diagnóstico realiza la empresa en cuanto a la gestión financiera? |
| | | | 63. ¿Realiza contratos de coberturas? Cuales? |
| | | | 64. ¿Cómo es el recaudo de cartera? |
| | | | 65. ¿Cuál es el margen de utilidad esperado de la empresa y cual considera que es el que tiene actualmente? |
| | | | 66. ¿Realizan cálculos de indicadores financieros? Indique los más representativos |

Fuente: Elaboración propia, basadas en la metodología aplicada por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collados y Pilar Baptista Lucio.

ENCUESTA

OBJETIVO:

Obtener información sobre la empresa a la que se aplicará la encuesta, con el fin de realizar un análisis por medio de una matriz de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales. Toda la información se tratará con confidencialidad. Le agradecemos anticipadamente por su participación.

1. ¿En qué estado ingresa el café a la trilladora?

2. ¿Cuál es la capacidad instalada de la empresa?

3. ¿A cuántos procesos está sometido el café? Enúncielos

4. ¿Qué requisitos maneja la empresa para la compra del café pergamino?

5. ¿Qué cantidad de café pergamino en promedio ingresa a la trilladora por mes?

6. ¿Cómo se realiza el almacenamiento del café pergamino?

7. ¿Cómo se realiza el almacenamiento del café trillado?

8. ¿Cuáles son las condiciones ambientales en las que se almacena el café?

9. ¿Posee la trilladora, áreas libres y vigiladas contra plagas?

Sí ☐

No ☐

10. ¿Cuentan con tratamientos cuarentenarios?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es Sí, diga ¿Cuáles?

11. ¿Cuántas inspecciones se realizan al mes?

12. ¿Realiza la empresa campañas de promoción y prevención ante posibles plagas?

13. ¿Qué porcentaje del café que se procesa, se desecha por no estar en condiciones?

14. De la siguiente infraestructura, la compañía cuenta con:

a. Zona de almacenamiento

d. Zona de cuarentena

b. Zona de procesamiento

e. Laboratorio

c. Zona de despacho

Otros: ¿Cuál? _____

15. ¿Invierte la compañía en procesos de investigación para mejorar la calidad de sus productos?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa por favor responda:

¿Cuál es el porcentaje del presupuesto anual destinado a esta actividad?

16. ¿Cuenta la compañía con los suficientes recursos informáticos y tecnológicos para llevar a cabo su actividad?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa, indique:

17. ¿Cuántos son los empleados permanentes que tiene la empresa?

18. ¿Qué área demanda más mano de obra?

19. ¿Existen temporadas en las que la demanda de mano de obra aumente?

Si ☐ Indique un valor promedio _____

No ☐ ¿Por qué? _____

20. ¿Aplican estrategias de promoción y mercadeo?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa, indique:

21. ¿La empresa cuenta con un departamento de ventas o proceso comercial debidamente organizado?

Sí ☐ No ☐

22. ¿Cuál es el tipo de café que más vende la empresa a nivel Nacional?

a. Café excelso Premium

e. Café tipo Starbucks

b. Café excelso Supremo

f. Café tipo Dunking y Donuts

c. Café excelso Dunking

g. Café tipo Raiforest

d. Café excelso tipo Europa y UGQ

Otro: ¿Cuál? _____

23. ¿Cuál es el nicho de mercado objetivo de la empresa?

24. ¿Cuál producto genera más ingresos?

25. ¿Qué medios de promoción utilizan para sus productos?

26. ¿Han incursionado en el comercio electrónico?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, por favor indique a que porcentaje ascienden las ventas realizadas por este medio

27. ¿Cuál producto genera más utilidades?

28. ¿Cómo es el cronograma de actividades para la comercialización del producto?

29. ¿Cuál es el tipo de café que tiene menor rotación en el mercado?

30. ¿Utilizan intermediarios en el proceso de ventas?

Sí ☐

No ☐

31. ¿Realizan ventas a crédito?

Sí ☐

No ☐

32. Al comercializar sus productos, ¿usted cuenta con el diseño del logo y etiqueta?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta fue afirmativa, indique la opción que más se asemeje a lo que usted pretende demostrar con estos:

a. Qué indique los valores territoriales de la zona (Historia, patrimonio, cultura, medio ambiente, etc).

b. Incorporación de diferentes conceptos que definan el producto (calidez, frescura, colores, sencillez, etc.)

Otra ¿Cuál? _____

33. ¿Considera que tiene algún tipo de competencia directa?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa, indique ¿quién es su principal competencia?

34. ¿Manejan diferentes negociaciones en cuanto a precios?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa, ¿de qué depende?

35. ¿Considera que los precios de los productos son competitivos en el mercado?

36. ¿Cuál es el tipo de café que más vende la empresa a nivel Internacional?

a. Café excelso Premium

d. Café excelso tipo Europa y UGQ

b. Café excelso Supremo

f. Café tipo Dunking y Donuts

c. Café excelso Dunking

g. Café tipo Raiforest Otro:

¿Cuál? _____

37. ¿Cuál es la participación de la empresa en el mercado?

38. ¿Realizan coberturas financieras?

Sí ☐

No ☐

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles: _____

39. ¿Cuáles son las estrategias para contactar nuevos clientes en el extranjero?

40. ¿Cuentan con alianzas estratégicas en el extranjero?

41. ¿Emplea la administración estratégica?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es sí, ¿qué tipo de planeación es: _____

42. ¿Los objetivos y metas de la empresa se comunican de manera adecuada?

43. ¿Implementan el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo?

44. ¿Cuentan con indicadores de gestión?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es Sí, ¿Cuáles? y ¿Porque consideran que son importantes?

45. ¿Cuentan con un plan de beneficios para sus empleados? Describalos.

46. ¿Qué tipo de modalidad de contratación manejan?

47. ¿Existe un manual de funciones para cada empleado?

Sí ☐

No ☐

48. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

Sí ☐

No ☐

49. ¿Realizan capacitación para sus empleados? Con que periodicidad.

50. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo y corto plazo?

51. ¿Considera que existe la necesidad de aumentar el personal de la empresa?

Sí ☐

No ☐

Si la respuesta es afirmativa, que cargos: _____

52. ¿Cuál es el nivel educativo de los empleados?

Operativos

- a. Primaria
- b. Bachillerato
- c. Técnico
- d. Tecnólogo
- e. Profesional

Administrativos

- a. Primaria
- b. Bachillerato
- c. Técnico
- d. Tecnólogo
- e. Profesional

53. ¿La empresa cuenta con certificación en buenas prácticas de manufactura (BPM)?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, indique fecha de vencimiento:

54. ¿La empresa cuenta con certificación en seguridad y protección al comercio internacional (BASC)?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es sí, indique fecha de vencimiento: _____

55. ¿Dentro de la compañía tienen la implementación de herramientas Ofimáticas?

Sí ☐ No ☐

Si su respuesta es afirmativa, indique cuáles: _____

56. ¿A través de la actividad económica de la empresa, que tipo de análisis se realizan dentro de la compañía?

57. ¿Cómo consideran ustedes que la empresa genera valor desde el punto de vista financiero?

58. ¿Cómo se integran estratégicamente?

Hacia adelante ☐ Hacia atrás ☐

59. ¿Considera que es mejor estar endeudado? Sí ☐ No ☐

¿Por qué?

60. Si la empresa esta endeudada ¿cuál es la razón?

61. ¿Cuál considera que es la fortaleza financiera de la compañía?

62. ¿Cuál considera que es la principal debilidad financiera de la compañía?

63. ¿Qué tipo de análisis o diagnóstico realiza la empresa en cuanto a la gestión financiera?

64. ¿Realiza contratos de coberturas?

Sí ☐

No ☐

¿Cuáles?

65. ¿Cómo es el recaudo de cartera?

66. ¿Cuál es el margen de utilidad esperado de la empresa y cual considera que es el que tiene actualmente?

67. ¿Realizan cálculos de indicadores financieros?

Sí ☐

No ☐

Indique los más representativos: _____

6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS PARA EL OBJETO DE ESTUDIO

A continuación, se relacionan las variables seleccionadas que fueron objeto de estudio de acuerdo a los criterios de las investigadoras.

Para conformar el modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales, se tuvo como objetivo abarcar cada uno de los aspectos que intervienen en una organización; por esta razón los criterios fueron clasificados en internos y externos. A su vez los criterios internos se subordinaron en ventaja competitiva y fuerza financiera, y los externos en fuerza de la industria y estabilidad del entorno, esto con el fin de asemejar las categorías a la matriz PEYEA, que de acuerdo al análisis realizado por las investigadoras de cada una de las matrices objeto de estudio, fue posible determinar que es la matriz que maneja la clasificación más adecuada.

Para el establecimiento de los criterios se aplicó la metodología mencionada y explicada anteriormente de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collados y Pilar Baptista Lucio.

6.1 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INTERNA.

Tabla 3. Criterios de evaluación para Fuerza Financiera

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
|-------------------|--|------------------------|--|
| FUERZA FINANCIERA | Principales factores financieros a tener en cuenta en una compañía | Endeudamiento | Apalancamiento (Veces) |
| | | | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo |
| | | | Endeudamiento con el Sector Financiero |
| | | | Concentración Endeudamiento Financiero |
| | | | Razón de Endeudamiento |
| | | | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores |
| | | Rentabilidad | Margen Bruto |
| | | | Margen Neto |
| | | | Margen Operacional |
| | | | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) |
| | | | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) |
| | | | Margen No Operacional |
| | | Liquidez | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) |
| | | | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) |
| | | | Razón Corriente (Veces) |
| | | | EBITDA (Millones \$) |
| | | | Prueba Ácida (Veces) |
| | | Operacional | Rotación Activos Fijos (Veces) |
| | | | Rotación de Activos Totales (Veces) |
| | | | Rotación de Inventarios Total (Veces) |
| | | Coberturas Financieras | Número de Coberturas para mitigar riesgos financieros. |

Fuente.Elaboración propia de las autoras.

Tabla 4. Criterios de evaluación para ventaja competitiva

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
|----------------------------|---|--|--|
| VENTAJA COMPETITIVA | Variables que determinan la ventaja competitiva de la compañía. | Participación del mercado | Participación en el mercado |
| | | Inversión en investigación y desarrollo | Inversión en I+D |
| | | Capacidad Instalada | Capacidad instalada |
| | | Sistemas nuevos de informática | Implementación recursos informáticos |
| | | Seguridad de la gestión y de la calidad | Certificaciones obtenidas por entidades regulatorias |
| | | Número de empleados | Número de empleados |
| | | Varias Líneas de productos | Portafolio de productos |
| | | Canales de publicidad | Medios de difusión (redes sociales, página web, difusión por radio y por televisión, publicidad física) |
| | | Canales de comercialización | Canales de Comercialización (intermediarios, distribuidores mayoristas, venta directa, distribuidores minoristas, e-commerce, venta publica, call center, social cites) |
| | | Planeación estratégica | Verificación del uso de herramientas como: diseño de procesos, diseño organizacional, medición de objetivos y definición de indicadores, mecanismos de planeación entre otros. |
| | | Capacitación de los empleados | Verificación de procesos internos para capacitar constantemente a todo el personal. |
| | | Índice de rotación de personal | Rotación de personal (porcentaje) anual |
| | | Nivel de ausentismo | Ausentismo de personal (porcentaje) mensual |
| | | Accidentalidad laboral | Accidentalidad laboral (porcentaje) mensual |
| | | | |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.1.1 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS CALIFICACIÓN INTERNA

Endeudamiento: “Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento

para la empresa”⁷².El endeudamiento se constituye como uno de los factores claves para el buen funcionamiento de una compañía, esto se logra a través de la deuda o del capital y depende del resultado y análisis de los indicadores que conforman este elemento, saber cuál será la dirección que tomen las siguientes decisiones con respecto a la forma de ejecutar el endeudamiento.

- **Rentabilidad:** “La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su continuidad en el mercado y por ende, el aumento de su valor, es el aspecto más importante para tener en cuenta en una organización.”⁷³

- **Liquidez:** Esta se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes.⁷⁴

- **Operacional:** “Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas.”⁷⁵ Los indicadores de actividad o rotación, miden la eficiencia con la que la empresa optimiza diferentes activos, y recupera la inversión depositada en estos. Son una fuente importante de liquidez y contribuyen a la operación permanente de la compañía. Algunos son: rotación de cartera, rotación de inventarios entre otros.

⁷² INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Principales indicadores financieros y de gestión (en línea). (Consultado: 16 abril de 2017). Disponible en: (<http://www.incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>).

⁷³ LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. 4ª edición. Editorial Plaza Varios. 2009. Pág. 153.

⁷⁴ LAWRENCE J, Gitman y CHAD J. Zutter. Principios de Administración Financiera. Onceava edición. Pearson educación, Universidad de San Diego, 2007. Pág. 52.

⁷⁵ Ibíd., p. 53.

- **Participación en el mercado:** “Es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico. Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros”⁷⁶. Conocer cuál es la participación de la empresa en el mercado del subsector es de vital importancia para identificar en qué posición y etapa se encuentra tanto el producto como la compañía, a su vez este resultado permite direccionar las estrategias que guíaran a la organización para aumentar su participación.

- **Inversión en investigación y desarrollo:** “De acuerdo con Mokyr, en términos generales, el progreso tecnológico se refiere a la introducción de cualquier cambio en la aplicación de información al proceso de producción, que permite la obtención de un incremento en la eficiencia; todo esto resultante o bien en la fabricación de un producto dado con menores recursos (esto es, menores costos), o la elaboración de nuevos o mejores productos”.⁷⁷

En la actualidad las empresas que invierten en investigación y desarrollo generan valor debido a que son reconocidas e identificadas en el mercado por sus avances y apoyo al desarrollo intelectual, una compañía que destina de su presupuesto cierto porcentaje a este rubro está realizando desarrollo sostenible a través del tiempo.

- **Capacidad instalada:** “Se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse”.⁷⁸

En todo sistema de producción o de prestación de servicios se requiere de una dotación de recursos físicos, humanos, tecnológicos bienes raíces, maquinaria y equipos, para poder procesar la materia prima e insumos relacionados hasta transformarla en producto terminado o

⁷⁶ DOMÍNGUEZ DONCEL, Alejandro. Métricas del marketing. Esic Editorial, Bussines & Marketing School, 2007, Madrid, Pág 65.

⁷⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. Tecnología e innovación: impacto en la competitividad (En línea). (Consultado: 7 de Mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/node/69886>).

⁷⁸ MEJÍA CAÑAS, Carlos Alberto. El concepto de capacidad instalada (En línea). (Publicado: julio de 2013). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en: (http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf).

servicios prestados. Esa cantidad de infraestructura constituye la capacidad instalada y, como es obvio, una mayor infraestructura conduce a mayor capacidad instalada y, por supuesto, mayor cantidad esperada de producción.⁷⁹

Este indicador es determinante en la competitividad de una empresa frente al mercado, debido a que si se le da un bajo uso de la capacidad instalada se estará subutilizando la infraestructura, lo que conlleva al incremento del costo por unidad; este caso representa una sobreinversión, pues cuentan con mayores recursos que los que el mercado demanda. Cuando, por el contrario, se le da un alto uso a la capacidad instalada este genera costos bajos por unidad, por lo que puede causar saturación.

El costo unitario, no siempre es proporcional al valor de la capacidad instalada, en algunas empresas se producen las llamadas economías de escala, que implican reducciones en los costos unitarios en forma más que proporcional a medida que la producción o el servicio crece.

- **Sistemas nuevos de informática:** Debido a los avances tecnológicos que facilitan el uso de los datos y a la necesidad de la información eficiente para la toma de decisiones, se requiere de la aplicación de diferentes sistemas informáticos o sistemas de software para la óptima gestión empresarial. El objetivo de estos sistemas es aumentar la eficiencia y eficacia de la información relevante de las áreas operativas, contables o indicadores de monitoreo de procesos.

La incorporación de las TIC en las organizaciones, al objeto de hacerlo de forma correcta y con un claro enfoque de rediseño de los negocios, obliga a que aquellas desarrollen nuevas competencias en el marco de las TIC. Esto no quiere decir que las organizaciones tengan que tener necesariamente expertos en ámbitos informáticos y de telecomunicaciones.⁸⁰

- **Seguridad de la gestión de calidad:** El objetivo empresarial está orientado a lograr productividad y competitividad a un bajo costo y con calidad, teniendo en

⁷⁹ Ibid., p. 1.

⁸⁰ GINER DE LA FUENTE, Fernando. Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Primera Edición, Madrid, 2004. ESIC Editorial. Pág 24.

cuenta estos aspectos, la implementación de los sistemas de gestión y calidad no solo favorecen a los trabajadores, el medio ambiente o la sociedad, sino que también representan un beneficio financiero. En cualquier industria o sector es fundamental garantizar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, requiere mantenimiento y mejora. Cabe resaltar que los aspectos vinculados al sistema de gestión de calidad, el sistema de seguridad y salud, llevan a crear un único sistema de gestión integrado.

“La certificación de estos sistemas de gestión ha logrado tener un alto nivel de reconocimiento y acogida dentro de las organizaciones, gracias a los enormes beneficios y logros que han alcanzado quienes han implementado estos modelos.”⁸¹

A criterio de las investigadoras se le asignara un puntaje según los procesos para la certificación y la cantidad de certificados que tenga.

- **Número de empleados:** Existen diferentes criterios para clasificar el tamaño de una empresa, por sus ventas, por su nivel tecnológico, patrimonio, entre otros. La clasificación de las mismas es importante debido a que hay subvenciones para las pymes a las que no pueden acceder las empresas, y también puede ser relevante para sus relaciones comerciales y financieras.

“En 1970 el Departamento Nacional de Planeación (DNP), publico el estudio Desarrollo de la pequeña y mediana industria a través del crédito y medidas complementarias”, por medio del cual se define que las pequeñas y medianas industrias no exceden los 10 millones en activos totales y emplean entre 5 y 99 trabajadores, y las microempresas emplean menos de 10 trabajadores.”⁸²

Además, la “Fundación Observatorio PYME (FOP), Clasifican las empresas según la cantidad de empleados, por lo cual en Colombia una empresa se clasifica como micro si tiene menos de 10 empleados, pequeña si cuenta con menos de 50 y mediana si emplea menos de 200”.⁸³

⁸¹ EL TIEMPO. Gestión empresarial en calidad, seguridad y ambiente (en línea). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1519127>).

⁸² NIETO, Víctor M; TIMOTE, Jennifer; SANCHEZ, Andrés Felipe y VILLAREAL, Sebastián. La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia limitaciones para una propuesta (en línea). (Publicado: 3 de agosto de 2015). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible en: (<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>).

⁸³ FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. Informe especial: Definiciones de PYME en Argentina y el resto del mundo (en línea). (Publicado: abril de 2013). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible

A criterio de las investigadoras se le definió una calificación para las empresas objeto de estudio de acuerdo al número de empleados, teniendo en cuentas los demás factores que se deben considerar para la clasificación, es decir considerando si la empresa puede estar clasificada en pequeña, mediana o microempresa.

- **Líneas de productos:** “Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí, de forma individual, es decir por alguna característica en particular. Este concepto es relevante cuando se habla de la estrategia de marketing”.⁸⁴ A criterio de las investigadoras se le asignó un puntaje según la cantidad de líneas de productos ofertados.

- **Canales de publicidad:** Este es el medio en el cual se dan a conocer los productos o servicios de la empresa, este marketing puede ser la integración de varias estrategias. A criterio de las investigadoras se seleccionaron los canales de publicidad con mayor relevancia, como las redes sociales, la presencia en internet, tv, radio y publicidad física, por lo cual a criterio de las investigadoras se le asignó un puntaje de acuerdo a la cantidad de canales de publicidad utilizados por las empresas objeto de estudio.

- **Canales de Comercialización:** Los canales de comercialización hacen referencia al recorrido del producto hasta que llega al consumidor final. Existen diferentes tipos de canales así:

Cortos cuando hay un intermediario: Productor - Minorista - Consumidor; por ejemplo, los supermercados.

Directos en los cuales no hay intermediarios: Productor - Consumidor.

Largos: Producto - Mayorista - Minorista - Consumidor

en: (https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjU74qB_KLTAhVEVyYKHaliBkMQFghjMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.somos-pymes.com%2Findex.php%3Foption%3Dcom_k2%26Itemid%3D382%26id%3D241_b0c1f76623d667b3965995d018c43f32%26lang%3Des%26task%3Ddownload%26view%3Ditem&usg=AFQjCNE6CAV4jiqssgtrgMfsbd98DQTKYg&sig2=bJsicv4z8VL3_ZAKjumuyA).

⁸⁴ GESTIOPOLIS. ¿Qué es una línea de productos? (En línea). (Consultado: 14 de abril de 2017). Disponible en: (<https://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos/>).

Dobles: cuando hay un intermediario adicional, como agente exclusivo, servicio a disposición del mayorista, por ejemplo, importadores.⁸⁵

A criterio de las investigadoras se asignó a esta variable un puntaje según la cantidad de canales de comercialización que empleen para la comercialización de sus productos.

- **Cobertura Financieras:** “Son instrumentos que cubren riesgos sobre tasas de cambio, tasas de interés, índices bursátiles, y precios de los commodities.”⁸⁶

Dentro de las coberturas más utilizadas en Colombia se encuentran los forwards, opciones y futuros, la aplicación de estas herramientas ayuda a mitigar las pérdidas que se puedan generar por una revaluación o devaluación de la moneda o del precio de un commodity.

A criterio de las investigadoras se le asignó un puntaje a este indicador de acuerdo a la cantidad de coberturas adquiridas por la entidad.

- **Planeación estratégica:** Esta estrategia permite apoyar la toma de decisiones de la organización, con una misión y visión clara de la institución la planificación estratégica crea una guía sobre las medidas a tomar para lograr los resultados deseados a mediano o largo plazo. Para esto, es importante saber si la empresa cuenta con diseños de procesos, diseño organizacional, medición de objetivos, definición de indicadores y mecanismos de planeación entre otros. Pues permite hacer seguimiento y darle un control a la gestión para el cumplimiento de las metas de la empresa.

A criterio de las investigadoras se calificó la empresa de acuerdo a la implementación de procesos utilizados para el correcto seguimiento de la planeación estratégica.

⁸⁵ PIÑEIRO, German. Destrucción o canibalización de los canales de distribución ¿Qué es? (En línea). (Consultado: 14 abril de 2017). Disponible en: (<http://www.elblogdegerman.com/2009/03/18/destruccion-o-canibalizacion-de-los-canales-de-distribucion-que-so/>).

⁸⁶ BANCOLDX. Coberturas cambiarias: Proteja su rentabilidad. (En línea). (Consultado: 14 de abril de 2017). Disponible en: (https://www.bancoldex.com/documentos/5139_PDF_Publicaci%C3%B3n_-_Reducida_16.08.2013.pdf).

- **Capacitación de empleados:** Invertir en la capacitación de los empleados aumenta la productividad, genera ventajas competitivas, fortalece y desarrolla habilidades de los integrantes de la empresa, permitiendo que realicen el cargo de manera óptima. Además, es una estrategia indirecta de retención de personal, ayuda a desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia, aumenta la satisfacción, los incentiva y aumenta el rendimiento laboral.

A criterio de las investigadoras se le asignó un puntaje a este indicador según la cantidad de programas de capacitación implementados para los empleados nuevos, para el área administrativa u operativa, y la organización en general.

- **Índice de rotación de personal:**

El término de rotación de personal es la variación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el cambio de personas entre la empresa y el ambiente establecido por el número de personas que entran y salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa por medio de una relación porcentual, durante cierto periodo y en índices mensuales o anuales que permitan realizar paralelos, ejecutar diagnósticos y/o fomentar acciones.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

Formula 1. Índice de rotación de personal.

$$R \times 100/EM$$

Fuente: Universidad de Sonora. Modelo turnover.⁸⁷

⁸⁷ UNIVERSIDAD DE SONORA. Modelo turnover, Capítulo2. Rotación de personal (en línea). (Consultado: 22 junio 2017). Disponible en: (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>).

R: Renuncias de personal en un mes

EM: Efectivo medio del área dentro del periodo considerado.⁸⁸

A criterio de las investigadoras se le asignó un puntaje, de acuerdo al porcentaje anual de rotación de personal.

- **Nivel de ausentismo:**

El ausentismo laboral hace referencia a las faltas de los trabajadores de su puesto de trabajo, en una empresa. Estas faltas pueden ser debidas a motivos personales, problemas económicos, falta de motivación, poca o nula supervisión.

El índice de ausentismo laboral da como resultado el tiempo en términos porcentuales, que los empleados se ausentan del puesto de trabajo en relación con el tiempo que establece la empresa para laborar.

La fórmula del ausentismo laboral es la siguiente⁸⁹:

Formula 2. Ausentismo Laboral

$$\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Jornada laboral x Total de trabajadores}} \times 100$$

Fuente: FINANZAS FP.⁹⁰

A criterio de las investigadoras, se le asignó un puntaje al indicador según el porcentaje mensual de nivel de ausentismo que tienen las empresas.

⁸⁸UNIVERSIDAD DE SONORA. Modelo turnover. Capítulo 2. Rotación de personal (En línea). (Consultado:15 abril 2017). Disponible en: (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>).

⁸⁹ FINANZAS FP. ¿Cómo calcular el índice de ausentismo laboral? (En línea). (Consultado:18 abril 2017). Disponible en: (<http://finanzasfp.com/calcular-indice-de-ausentismo-laboral/>).

⁹⁰Ibid.

- **Accidentalidad laboral:** “La tasa de accidentalidad está dada como una relación del número de accidentes ocurridos en el periodo, respecto a la población afiliada”.⁹¹ “Este indicador busca medir el impacto de las actividades de promoción y prevención que se realizan en las empresas y que obedecen a políticas emanadas por el Gobierno Nacional (Ministerios de Salud y Protección Social y del Trabajo) y las ARL”.⁹²

Para la investigación se utilizó como medición corporativa el indicador de la tasa de accidentalidad.

Formula 3. Tasa de accidentalidad

$$\text{Tasa} = \frac{\text{No de accidentes de trabajo en el período} \times 100}{\text{Población afiliada}}$$

Fuente: Ministerios de Salud y Protección Social.⁹³

“La tasa de accidentalidad usualmente se presenta en casos de 100 trabajadores expuestos”⁹⁴.

6.2 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA

Tabla 5. Criterios de evaluación para estabilidad del entorno

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
|-------------------------|--|---------------------------------|------------------|
| ESTABILIDAD DEL ENTORNO | Variables externas que determinan la estabilidad del entorno | IPC | % IPC |
| | | Tasa de interés | %Tasa de interés |
| | | Tasa representativa del mercado | TRM |
| | | Tasa de desempleo | % Desempleo |
| | | PIB | PIB |

⁹¹ MINISTERIOS DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Indicadores de riesgos laborales (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/prot eccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicadores.aspx>.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid

⁹⁴ Ibid.

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 6. Criterios de evaluación para fuerza de la industria

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS |
|-------------------------------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| FUERZA DE LA INDUSTRIA | Variables externas que determinan la fuerza de la industria | Tamaño del mercado | % participación en el mercado |
| | | Utilidades del subsector | % participación en el mercado |
| | | Exportaciones subsector del | % participación en el mercado |
| | | Importaciones subsector del | % participación en el mercado |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

A continuación, se describe el significado e importancia de cada uno de los indicadores que se consideró importante analizar en las matrices objeto de estudio, por cada una de las variables tanto internas como externas.

6.2.1 DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA

- **IPC (Índice de Precios al Consumidor):**

El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).⁹⁵

⁹⁵ BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Índice de precios al consumidor (IPC) (En línea). (Consultado: 07 mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>).

Este indicador permite analizar diferentes contextos económicos, siendo de gran utilidad para la toma de decisiones tanto del gobierno como de entes privados. El resultado se utiliza para determinar el SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente), los estados financieros, la solución de demandas laborales y fiscales además que ayuda a calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda.

- **Tasa de interés:** “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.⁹⁶

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.⁹⁷

En Colombia hay varias tasas de interés de referencia que se usan frecuentemente: **DTF:** Es el promedio ponderado de las tasas de interés efectivas de captación a 90 días, **Corrección monetaria:** Es la tasa que se utiliza para actualizar el valor de la unidad de poder adquisitivo constante (UPAC). **TBS (Tasa básica de la Superintendencia Financiera):** Es la tasa promedio de CDAT y CDT a diferentes plazos, **TIB (Tasa inter-bancaria)** Es la tasa pasiva promedio a la que negocian entre sí los intermediarios financieros en el mercado de liquidez a muy corto plazo.⁹⁸

- **Tasa de cambio:**

La tasa de cambio mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En nuestro caso se toma como base el dólar porque es la divisa más utilizada en Colombia para las transacciones con el exterior. Igual que el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda.

⁹⁶ BANCO DE LA REPUBLICA. ¿Qué es la tasa de interés? (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>)

⁹⁷ Ibíd.

⁹⁸ Ibíd.

Cuando la oferta es mayor que la demanda, es decir, hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores, la tasa de cambio baja; y cuando hay menos oferta que demanda (hay escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube.⁹⁹

- **Tasa de desempleo:** “También conocida como tasa de paro, mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. En otras palabras, es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- no tiene puesto de trabajo”.¹⁰⁰

Formula 4. Tasa de Desempleo

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Nº de desempleados}}{\text{Población activa (PA)}} \times 100$$

Fuente: ECONOMIPEDIA.¹⁰¹

- **Producto Interno Bruto - PIB:** “Es el total de bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo determinado. Incluye la producción generada por nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes en el país, y excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.”¹⁰²

En este indicador se tienen en cuenta para realizar la estadística, el consumo de bienes y servicios de los colombianos, el cual tiene el mayor peso, inversión de las empresas para mejorar su productividad, gastos del gobierno y exportaciones e importaciones.

⁹⁹Ibíd.

¹⁰⁰ ECONOMIPEDIA. Tasa de desempleo (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). (Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/tasa-de-desempleo-paro.html>).

¹⁰¹Ibíd.

¹⁰² BANCO DE LA REPUBLICA. ¿Qué es producto interno bruto PIB? (En línea). (Consultado: 15 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>)

El PIB es importante debido a que indica el estado económico de un país, si el PIB crece significa mayor competitividad en las empresas, las cuales estarían generando empleos y por consiguiente mayor poder adquisitivo de las personas, es decir esto representaría un crecimiento económico.

- **Tamaño del subsector en el mercado:** Es un factor determinante identificar el mercado objetivo pues de esta manera se podrán crear las estrategias más acordes, además de la importancia que tiene para conocer el indicador de la participación en el mercado, es importante conocer la situación y determinar el tamaño. Este índice mide la competitividad, como se está desempeñando la empresa respecto a los competidores, si el mercado tiene tendencia alcista o bajista, permite analizar los competidores, identificar las áreas o productos que requieren mejorar y las acciones estratégicas que se están tomando.

“El mantenimiento o defensa de la participación del mercado es una estrategia defensiva que procura proteger las posiciones alcanzadas. Es una estrategia de reacción ante los desafíos de los atacantes. Es una estrategia de mantenimiento o defensa, la ventaja está del lado de la empresa que se defiende. De acuerdo con el esquema de BCG (Boston Consulting Group), los líderes del mercado poseen mayor experiencia acumulada que las empresas que poseen menores participaciones de mercado. También disponen de más dinero para afrontar la batalla competitiva. En los mercados que tienen bajos índices de crecimiento, las ventajas de los defensores son aún más notables.”¹⁰³

Para establecer los criterios de calificación es necesario determinar el número de empresas que constituye cada subsector como clasificación del sector, para así poder obtener la media como punto de partida para establecer los rangos de los criterios en este aspecto. La media es tomada de todos los promedios de la participación de los subsectores que componen el sector de elaboración de productos alimenticios y el promedio de las desviaciones por año de cada participación del subsector.

- **Utilidades del subsector:** Este indicador, permite analizar las utilidades del subsector con respecto al sector, permite identificar el comportamiento y desarrollo del mismo, proporciona datos como los costos y suministros de materias primas,

¹⁰³ SCHNAARS, Steven. Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos S.A, 1994. Colegio Baruch, Universidad de la Ciudad de Nueva York. Pág. 87.

facilita el análisis de los posibles factores externos como los son los fenómenos económicos, sociales. La magnitud y el impacto que pueden tener estos en la operación de la empresa, facilita establecer el nivel y posición de competencia en la que se encuentra dentro del sector.

La información obtenida permite conceptualizar aspectos importantes para la organización permitiendo tener una visión más realista a la hora de la toma de decisiones o conclusiones de los análisis del sector.

Para obtener los criterios de calificación, es necesario identificar el promedio de las ganancias o pérdidas del sector y del subsector, a fin de establecer el porcentaje de participación de las utilidades del subsector versus el sector; esto para establecer un sigma de acuerdo al comportamiento de la variable estimada del subsector. Dado que el comportamiento histórico de la cuenta para el sector es muy variable y su media y desviación es alta, se estima que no sería objetivo establecer un criterio bajo rangos muy altos ya que el sector se compone de aproximadamente 18 subsectores según el estudio realizado en los estados financieros y no se puede pretender que un solo sector alcance altos niveles de utilidad de acuerdo a los valores estimados que represen todos los demás competidores.

De acuerdo a lo anterior, se consideró que los criterios fueran una participación del promedio del sector, para categorizar los niveles de calificación.

- **Importaciones:** Este indicador refleja “el poder de adquirir y disponer de productos y bienes que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación o son de mejor calidad”.¹⁰⁴

La importación implica ventajas y desventajas para el país, las ventajas más representativas es cuando los productos importados son de menor valor y esto incrementa el consumo, el flujo de dinero y por lo tanto crece la economía, las importaciones ayudan a adquirir bienes inexistentes, y a incorporar tecnología y bienes de capital para innovar en el parque productivo. En cuanto a lo negativo, se

¹⁰⁴DEFINICIÓN ABC. Definición de importación (En línea). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en:(<http://www.definicionabc.com/economia/importacion.php>)

refiere a que al aumento de los productos importados perjudica la competitividad de la industria nacional y por lo tanto a largo plazo reduce empleo.

- **Exportaciones:** “Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países”.¹⁰⁵

Un país que promueva las exportaciones en su país genera gran competitividad gracias a la diversificación de productos y mercados que genera este mismo intercambio, a su vez genera desarrollo y sostenibilidad a través del tiempo, ya que no se depende de un solo mercado y las empresas aumentan su capacidad productiva para hacer economías de escala, involucrándose al mercado mundial y a la globalización.

6.3 DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INTERNA

Una vez definidos cada uno de los indicadores, explicada su importancia y relevancia en los modelos a utilizar para el diseño del modelo integrado, se procede a establecer las posibles calificaciones para los indicadores en cada una de las matrices objeto de estudio.

6.3.1 Matriz MEFI: A continuación, se relacionan los criterios de calificación de la matriz interna para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de fuerza financiera y ventaja competitiva. Los rangos seleccionados para obtener la calificación fueron establecidos por las investigadoras de acuerdo a la importancia de cada indicador y a las justificaciones brindadas anteriormente en este mismo capítulo. Cabe resaltar que para esta matriz la calificación es dada en una escala de 1 a 4, considerando 1 como una debilidad mayor y 4 una fortaleza mayor.

¹⁰⁵ DEFINICIÓN ABC. Definición de exportación (En línea). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>).

Tabla 7. Criterios de calificación indicadores de endeudamiento

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | | |
|---|---------------------|--|--|--|--|--|--|
| Descripción | Calificación | Apalancamiento (Veces) | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | Endeudamiento con el Sector Financiero | Concentración Endeudamiento Financiero | Razón de Endeudamiento | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es menor o inferior al 30% del indicador del sector. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del indicador del sector. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es menor o inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es menor o inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 8. Criterios de calificación indicadores de Rentabilidad

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE RENTABILIDAD | | | | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|--|--|--|
| Descripción | Calificación | Margen Bruto | Margen Neto | Margen Operacional | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | Margen No Operacional |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 9. Criterios de calificación indicadores de liquidez

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE LIQUIDEZ | | | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|--|--|
| Descripción | Calificación | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | Razón Corriente (Veces) | EBITDA (Millones \$) | Prueba Ácida (Veces) |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 10. Criterios de calificación indicadores operacionales

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR OPERACIONAL | | | | |
|--|---------------------|--|--|--|
| Descripción | Calificación | Rotación Activos Fijos (Veces) | Rotación de Activos Totales (Veces) | Rotación de Inventarios Total (Veces) |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del indicador del sector. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del indicador del sector. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del indicador del sector. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del indicador del sector. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 11. Criterios de calificación de la participación en el mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | | |
|--|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la participación de la empresa es menor a -4,57% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la participación de la empresa es mayor o igual a -4,57% y menor a 9,41% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la participación de la empresa es mayor o igual al 9,41% y menor a 23,39% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la participación de la empresa es mayor o igual al 23,39% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Los criterios de participación del mercado para la matriz interna se obtienen a través de los rangos sigma positivo (media a 2 sigma), que consiste en obtener el promedio anual de cada una de las variables y la desviación de los resultados en los periodos analizados. “A través de los K Sigma equivalente a el Limite de Efectividad Superior (LES) y el Limite de Efectividad Inferior (LEI) que refieren a la media y desviación típica de las distribuciones de probabilidad que se esperan lograr, donde los límites de efectividad albergan valores superiores o inferiores situados de acuerdo a k desviaciones.”¹⁰⁶ Para efectuar los rangos sigma a fin de establecer los criterios de calificación de variables externas, fue necesario estimar de cada variable la media más la desviación (1 Sigma) o menos la desviación (-1 Sigma), media más dos veces la desviación (2 Sigma) y media menos dos veces la desviación (-2 Sigma); esto para dar valor de 1 a 4 a los factores, donde calificación 4 podría ser valores mayores a sigma 2, calificación 3 valores entre sigma 1 y 2 y así sucesivamente, de acuerdo a la modalidad de la variable. Para lo anterior, se toma las participaciones del subsector de Trilla de café, que para el año 2012 a 2013 fue el código D1561 y para 2014 a 2015 fue C1061; se procedió a sacar la media y la desviación incluyendo el valor proyectado de 2016, se calculó la desviación y luego se obtuvo Sigma.

¹⁰⁶ GÓMEZ DACAL, Gonzalo Ángel & GARCÍA, Tocino. K sigma: teoría de las organizaciones y control de la calidad (de la enseñanza). Ediciones Universidad Salamanca. (noviembre, 2004). ISBN:84-7800-599-2004.

La información financiera para efectos de la investigación es tomada de acuerdo a la información de la Superintendencia de Sociedades de Colombia en la plataforma del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM), donde la veracidad de la información se acoge a lo descrito en la Ley 222 de 1995.

El año 2016 fue proyectado a través de la tendencia lineal, a fin de obtener un valor proporcional que ampliara de acuerdo al comportamiento histórico el rango de la sigma.

A continuación, se presenta los códigos CIIU del subsector que componen el sector:

Tabla 12. Número de empresas por código CIIU del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas

| CODIGO CIIU/EMPRESA | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|
| C1011 | 0 | 0 | 79 | 69 |
| C1012 | 0 | 0 | 9 | 9 |
| C1020 | 0 | 8 | 37 | 29 |
| C1030 | 0 | 3 | 57 | 54 |
| C1040 | 0 | 0 | 75 | 71 |
| C1051 | 0 | 0 | 79 | 66 |
| C1052 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| C1061 | 0 | 0 | 15 | 10 |
| C1062 | 0 | 0 | 11 | 9 |
| C1063 | 0 | 0 | 3 | 2 |
| C1071 | 0 | 0 | 11 | 5 |
| C1072 | 0 | 0 | 13 | 12 |
| C1081 | 0 | 0 | 73 | 64 |
| C1082 | 0 | 0 | 19 | 14 |
| C1083 | 0 | 0 | 8 | 5 |
| C1084 | 0 | 0 | 5 | 5 |
| C1089 | 0 | 0 | 89 | 82 |
| C1090 | 0 | 0 | 50 | 36 |
| D1511 | 76 | 66 | 0 | 0 |
| D1512 | 8 | 6 | 0 | 0 |
| D1521 | 25 | 23 | 0 | 0 |
| D1522 | 67 | 61 | 0 | 0 |
| D1530 | 75 | 73 | 0 | 0 |
| D1541 | 83 | 74 | 0 | 0 |
| D1542 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| D1543 | 53 | 46 | 0 | 0 |
| D1561 | 9 | 10 | 0 | 0 |
| D1563 | 15 | 11 | 0 | 0 |
| D1564 | 5 | 5 | 0 | 0 |
| D1571 | 13 | 10 | 0 | 0 |
| D1572 | 10 | 11 | 0 | 0 |
| D1581 | 23 | 20 | 0 | 0 |
| D1582 | 69 | 63 | 0 | 0 |
| D1583 | 16 | 13 | 0 | 0 |
| D1589 | 146 | 133 | 0 | 0 |
| TOTAL | 697 | 637 | 635 | 543 |

Fuente. Elaboración propia con base en el Sistema de Información de Reporte Empresarial (SIREM) y la Superintendencia de Sociedades.

Tabla 13. Criterios de calificación de inversión en investigación y desarrollo

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR INVERSION EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | |
|--|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa destina menos del 1% del presupuesto para I+D |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa destina menos del 2% del presupuesto para I+D |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa destina menos del 3% del presupuesto para I+D |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa destina igual o más del 3% del presupuesto para I+D |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

De la tabla número 14 a la 20 se relacionan los criterios de calificación correspondientes a la matriz interna.

Tabla 14. Criterios de calificación de capacidad instalada

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE CAPACIDAD INSTALADA | | |
|---|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad mayor | 1 | Cuando la producción anual es <= al 30% a la capacidad instalada anual |
| Debilidad menor | 2 | Cuando la producción anual es <= al 50% a la capacidad instalada anual |
| Fortaleza menor | 3 | Cuando la producción anual es <= al 70% a la capacidad instalada anual |
| Fortaleza mayor | 4 | Cuando la producción anual es > 70% de la capacidad instalada anual |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 15. Criterios de calificación de sistemas nuevos de informática

| SISTEMAS NUEVOS DE INFORMÁTICA | | |
|---------------------------------------|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa cuenta con solo un sistema de información o software especializado para apoyar el desarrollo de la gestión contable |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa cuenta con sistemas de información o software especializados en dos procesos de la organización tales: como el área contable y operativa |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa cuenta con sistemas de información o software especializados en dos de sus procesos y además está en proceso de implementación otros softwares o la ampliación de los ya implementados a otros procesos de la empresa |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa utiliza sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 16. Criterios de calificación de seguridad de la gestión de calidad

| ASEGURAMIENTO DE LA GESTION Y CALIDAD | | |
|--|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa no cuenta con certificaciones |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa ha recibido la auditoria para la certificación y se encuentra en espera del certificado |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa cuenta con más de 2 certificaciones |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa cuenta con más de 3 certificaciones |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 17. Criterios de calificación de Número de empleados

| NÚMERO DE EMPLEADOS | | |
|----------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa tiene entre 3 y 5 trabajadores |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa tiene entre 6 y 15 trabadores |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa tiene entre 16 y 51 trabajadores |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa tiene más de 52 trabajadores |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 18. Criterios de calificación de Líneas de productos

| VARIAS LÍNEAS DE PRODUCTOS. | | |
|------------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa oferta 1 línea de producto |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa oferta 2 líneas de productos |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa oferta entre 3 a 5 líneas de productos |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa oferta más de 5 líneas de productos. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 19. Criterios de calificación de Canales de publicidad

| CANALES DE PUBLICIDAD | | |
|------------------------------|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO MEDIOS DE DIFUSIÓN (REDES SOCIALES, PÁGINA WEB, DIFUSIÓN POR RADIO Y POR TELEVISIÓN, PUBLICIDAD FÍSICA) |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa no utiliza ningún medio publicitario para dar a conocer sus productos |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa utiliza 1 medio de publicidad para dar a conocer sus productos |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa utiliza entre 2 y 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 20. Criterios de calificación de Canales de Comercialización

| CANALES DE COMERCIALIZACIÓN | | |
|------------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO CANALES DE COMERCIALIZACIÓN (INTERMEDIARIOS, DISTRIBUIDORES MAYORISTAS, VENTA DIRECTA, DISTRIBUIDORES MINORISTAS, E- COMMERCE, VENTA PUBLICA, CALL CENTER, SOCIAL CITES) |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la empresa sólo utiliza 1 canal de comercialización |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa utiliza 2 canales de comercialización |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa utiliza 3 canales de comercialización |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa utiliza más de 3 canales de comercialización |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

De la tabla número 21 a la 26 se relacionan los criterios de calificación correspondientes a la matriz interna.

Tabla 21. Criterios de calificación de Cobertura Financieras

| COBERTURAS FINANCIERAS | | |
|-------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Si la empresa no realiza coberturas |
| Debilidad Menor | 2 | Si la empresa está en proceso de implementación de una cobertura |
| Fortaleza Menor | 3 | si la empresa realiza coberturas con al menos un derivado financiero |
| Fortaleza Mayor | 4 | Si la empresa realiza coberturas con más de un derivado financiero |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 22. Criterios de calificación de Planeación estratégica

| PLANEACIÓN ESTRATEGICA | | |
|-------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la compañía no tiene implementado procesos de planeación estratégica. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la compañía tiene definida las funciones de área y tiene definida los objetivos para cada una. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la compañía implementa diseño organizacional, diseño de procesos, medición de objetivos e indicadores. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la compañía implementa todos los anteriores y está en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 23. Criterios de calificación de Capacitación de empleados

| CAPACITACIÓN EMPLEADOS | | |
|-------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Capacitación empleados |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando no cuenta con un programa de capacitaciones establecidos. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la empresa tiene un programa de capacitación establecido, pero no incluye a todos los miembros de la organización. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitación pero no realizan un estudio para identificar las necesidades de capacitación requeridas por área. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 24. Criterios de calificación de Índice de rotación de personal

| ROTACIÓN DE PERSONAL | | |
|-----------------------------|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Rotación de personal |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el índice de rotación es superior al 12% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el índice de rotación igual o menor al 12% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el índice de rotación es igual o inferior al % |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el índice de rotación es igual o inferior a 5% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras

Tabla 25. Criterios de calificación de Nivel de ausentismo

| NIVEL DE AUSENTISMO | | |
|----------------------------|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Accidentalidad nivel de ausentismo |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el índice de ausentismo es superior al 3% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el índice de ausentismo es mayor o igual al 2% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el índice de ausentismo es mayor igual al 1% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el índice de ausentismo es menor que 1% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 26. Criterios de calificación de Accidentalidad laboral

| INDICADOR ACCIDENTALIDAD LABORAL | | |
|---|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Accidentalidad laboral mensual |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador mensual es superior al 7,88% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador mensual es superior al 7,227% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el indicador mensual es superior al 6,568% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el indicador mensual es inferior o igual 6,568% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.3.2MATRIZ GENERAL ELECTRIC. A continuación, se relacionan los criterios de calificación internos de la matriz General Electric para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de fuerza financiera y ventaja competitiva. Los rangos seleccionados para obtener la calificación de cada indicador fueron establecidos a juicio de las investigadoras de acuerdo a las justificaciones brindadas al inicio de este capítulo. La calificación de esta matriz esta dada en un rango de 1 a 5, donde 1 significa significa muy poco atractivo y 5 muy atractivo.

Tabla 27. Criterios de calificación indicador de endeudamiento

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Apalancamiento (Veces) | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | Endeudamiento con el Sector Financiero | Concentración Endeudamiento Financiero | Razón de Endeudamiento | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 50% del sector |
| Atractivo | 4 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 70% del sector |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 28. Criterios de calificación indicador de rentabilidad

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE RENTABILIDAD | | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Margen Bruto | Margen Neto | Margen Operacional | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | Margen No Operacional |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector. |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector |
| Atractivo | 4 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa iguala o supera el 80% del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 29. Criterios de calificación indicador de liquidez

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE LIQUIDEZ | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | Razón Corriente (Veces) | EBITDA (Millones \$) | Prueba Ácida (Veces) |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector |
| Atractivo | 4 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 30. Criterios de calificación indicador de operacional

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR OPERACIONAL | | | | |
|---|--------------|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Rotación Activos Fijos (Veces) | Rotación de Activos Totales (Veces) | Rotación de Inventarios Total (Veces) |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 30% del sector |
| Poco 1tractivo | 2 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 50% del sector |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 70% del sector |
| Atractivo | 4 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector | Cuando el indicador de la empresa es inferior al 80% del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 31. Criterios de calificación de la participación en el mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | | |
|---|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es inferior al <-4,57% |
| Poco Atractivo | 2 | Cuando la participación de la empresa es mayor igual -4,57% y es inferior al 9,41% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual 9,41% y es inferior 23,39% |
| Atractivo | 4 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual a 23,39% y es inferior 37,37% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es superior o igual al 37,37% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Los criterios de participación del mercado para la matriz GE fueron obtenidos bajo los mismos parámetros que la matriz MEFI.

Tabla 32. Criterios de calificación indicador investigación y desarrollo.

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR INVERSION EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | |
|--|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la empresa destina menos del 1% del presupuesto para inversión en investigación y desarrollo |
| Poco 1tractivo | 2 | Cuando la empresa destina menos del 1,5% del presupuesto para inversión en investigación y desarrollo |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la empresa destina menos del 2% del presupuesto para inversión en investigación y desarrollo |
| Atractivo | 4 | Cuando la empresa destina menos del 2,5% del presupuesto para inversión en investigación y desarrollo |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la empresa destina más del 2,5% del presupuesto para inversión en investigación y desarrollo |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

De la tabla número 33 a la 40 se relacionan los criterios de calificación correspondientes a la general electric.

Tabla 33. Criterios de calificación capacidad instalada

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN CAPACIDAD INSTALADA | | |
|--|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la producción anual es inferior o al 30% a la capacidad instalada anual |
| Poco 1tractivo | 2 | Cuando la producción anual es inferior al 50% a la capacidad instalada anual |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la producción anual es inferior al 70% a la capacidad instalada anual |
| Atractivo | 4 | Cuando la producción anual es inferior al 80% a la capacidad instalada anual |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la producción anual iguala o superaral 80% a la capacidad instalada anual |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 34. Criterios de calificación sistemas de informática

| SISTEMAS DE INFORMÁTICA | | |
|--------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Un sistema de información o software especializado para apoyar el desarrollo de la gestión contable |
| Poco atractivo | 2 | Sistemas de información o software especializados en dos procesos de la organización tales: como el área contable y operativa |
| Medianamente atractivo | 3 | Sistemas de información o software especializados en dos de sus procesos y se encuentra en estudio y planeación otros softwares o la ampliación de los ya implementados a otros procesos de la empresa |
| Atractivo | 4 | Sistemas de información o software especializados en dos de sus procesos y se encuentra en proceso de implementación de otros softwares o la ampliación de los ya implementados a otros procesos de la empresa |
| Muy atractivo | 5 | Sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 35. Criterios de calificación aseguramiento de la gestión y la calidad.

| ASEGURAMIENTO DE LA GESTION Y CALIDAD | | |
|--|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | La empresa no cuenta con certificaciones |
| Poco atractivo | 2 | La empresa ha recibido la auditoria para la certificación y se encuentra en espera del certificado |
| Medianamente atractivo | 3 | La empresa cuenta con una certificación |
| Atractivo | 4 | La empresa cuenta con más de 2 certificaciones |
| Muy atractivo | 5 | La empresa cuenta con más de 3 certificaciones |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 36. Criterios de calificación número de empleados

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN N° DE EMPLEADOS | | |
|---|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la empresa cuenta con cinco empleados o menos |
| Poco atractivo | 2 | Cuando la empresa cuenta con quince empleados o menos |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la empresa cuenta con veintiséis empleados o menos |
| Atractivo | 4 | Cuando la empresa cuenta con cincuenta y un empleados o menos |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 37. Criterios de calificación líneas de productos.

| VARIAS LINEAS DE PRODUCTOS. | | |
|-----------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la empresa cuenta con menos de una línea de productos. |
| Poco atractivo | 2 | Cuando la empresa cuenta con dos líneas de productos. |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la empresa cuenta entre tres y cuatro líneas de productos. |
| Atractivo | 4 | Cuando la empresa cuenta con cinco líneas de productos. |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la empresa cuenta con más de cinco líneas de productos. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 38. Criterios de calificación canales de publicidad.

| CANALES DE PUBLICIDAD | | |
|------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS MEDIOS DE DIFUSIÓN (REDES SOCIALES, PÁGINA WEB, DIFUSIÓN POR RADIO Y POR TELEVISIÓN, PUBLICIDAD FÍSICA) |
| Muy poco atractivo | 1 | La empresa no utiliza ningún medio publicitario para dar a conocer sus productos |
| Poco atractivo | 2 | La empresa utiliza 1 medio de publicidad para dar a conocer sus productos |
| Medianamente atractivo | 3 | La empresa utiliza dos medios de publicidad para dar a conocer sus productos |
| Atractivo | 4 | La empresa utiliza tres medios de publicidad para dar a conocer sus productos |
| Muy atractivo | 5 | La empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 39. Criterios de calificación canales de comercialización.

| CALIFICACIÓN DE CANALES COMERCIALIZACIÓN | | |
|---|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO CANALES DE COMERCIALIZACIÓN (INTERMEDIARIOS, DISTRIBUIDORES MAYORISTAS, VENTA DIRECTA, DISTRIBUIDORES MINORISTAS, E-COMMERCE, VENTA PUBLICA, CALL CENTER, SOCIAL CITES) |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la empresa no cuenta con canales de publicidad. |
| Poco atractivo | 2 | Cuando la empresa cuenta con un canal de publicidad. |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la empresa cuenta con dos canales de publicidad. |
| Atractivo | 4 | Cuando la empresa cuenta con tres canales de publicidad. |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la empresa cuenta con más de tres canales de publicidad. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 40. Criterios de calificación planeación estratégica.

| IMPLEMENTACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | |
|---------------------------------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | La compañía no tiene implementado procesos de planeación estratégica |
| Poco Atractivo | 2 | La compañía tiene definida las funciones de área, pero no los objetivos |
| Medianamente atractivo | 3 | La compañía tiene definida las funciones de área y tiene definida los objetivos para cada una |
| Atractivo | 4 | La compañía implementa diseño organizacional, diseño de procesos, medición de objetivos e indicadores. |
| Muy atractivo | 5 | La compañía implementa todos los anteriores y está en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

De la tabla número 41 a la 44 se relacionan los criterios de calificación correspondientes a la matriz general electric

Tabla 41. Criterios de calificación nivel de capacitación

| CALIFICACIÓN NIVEL DE CAPACITACIÓN | | |
|------------------------------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones establecidos |
| Poco Atractivo | 2 | La empresa tiene un programa de capacitación establecido, pero no incluye a todos los miembros de la organización |
| Medianamente atractivo | 3 | La empresa realiza únicamente capacitaciones a los administrativos |
| Atractivo | 4 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitación pero no realizan un estudio para identificar las necesidades de capacitación requeridas por área |
| Muy atractivo | 5 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 42. Criterios de calificación rotación de personal

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN ROTACIÓN DE PERSONAL | | |
|--|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el índice de rotación de personal de la empresa es superior al 12% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el índice de rotación de personal de la empresa es superior al 10% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el índice de rotación de personal de la empresa es superior al 8% |
| Atractivo | 4 | Cuando el índice de rotación de personal de la empresa es superior al 5% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el índice de rotación de personal de la empresa es inferior al 5% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 43. Criterios de calificación nivel de ausentismo

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN NIVEL DE AUSENTISMO | | |
|---|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el indicador de ausentismo laboral del mes es superior o igual al 2,5% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el indicador de ausentismo laboral del mes es superior o igual al 2% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el indicador de ausentismo laboral del mes es superior o igual al 1,5% |
| Atractivo | 4 | Cuando el indicador de ausentismo laboral del mes es superior o igual al 1% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el indicador de ausentismo laboral del mes es inferior al 1% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 44. Criterios de calificación accidentalidad laboral

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN ACCIDENTALIDAD LABORAL | | |
|---|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Accidentalidad de personal (porcentaje) mensual |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el indicador de accidentalidad mensual es mayor al 7,886% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el indicador de accidentalidad mensual es mayor al 7,227% |
| Medio | 3 | Cuando el indicador de accidentalidad mensual es mayor al 6,568% |
| Fortaleza Menor | 4 | Cuando el indicador de accidentalidad mensual es mayor al 5,909% |
| Fortaleza Mayor | 5 | Cuando el indicador de accidentalidad mensual es inferior o igual 5,909% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.3.3 Matriz MIE

La matriz MIE se construye a través de los criterios de calificación y evaluación de las matrices interna (MEFI); por lo tanto, son los mismos relacionados a lo largo del trabajo.

6.3.4 Matriz PEYEA

A continuación, se relacionan los criterios de calificación de la matriz PEYEA para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de fuerza financiera y ventaja competitiva. Para esta matriz el rango de calificación de acuerdo al cuadrante es de 1 a 6 siendo 1 la mayor debilidad y 6 la fortaleza mayor, a su vez de -1 a -6 donde -1 se representa la mayor fortaleza y -6 la debilidad mayor.

Tabla 45. Criterios de calificación endeudamiento

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | | |
|--|--------------|---|---|---|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Apalancamiento (Veces) | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | Endeudamiento con el Sector Financiero | Concentración Endeudamiento Financiero | Razón de Endeudamiento | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores |
| Muy bajo | 1 | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% | Cuando el indicador es menor al 30% |
| Bajo | 2 | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% |
| Alto | 5 | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% |
| muy alto | 6 | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 90% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 46. Criterios de calificación rentabilidad.

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE RENTABILIDAD | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---|--|---|---|
| Descripción | Calificación | Margen Bruto | Margen Neto | Margen Operacional | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | Margen No Operacional |
| Muy bajo | 1 | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% |
| Bajo | 2 | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% |
| Alto | 5 | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% |
| muy alto | 6 | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 47. Criterios de calificación liquidez

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR DE LIQUIDEZ | | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | Razón Corriente (Veces) | EBITDA (Millones \$) | Prueba Ácida (Veces) |
| Muy bajo | 1 | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% |
| Bajo | 2 | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% |
| Alto | 5 | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% |
| muy alto | 6 | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 48. Criterios de calificación indicador operacional

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR OPERACIONAL | | | | |
|---|--------------|---|---|---|
| Descripción | Calificación | Rotación Activos Fijos (Veces) | Rotación de Activos Totales (Veces) | Rotación de Inventarios Total (Veces) |
| Muy bajo | 1 | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% | Cuando el indicador es menor al 30% |
| Bajo | 2 | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% |
| Alto | 5 | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% |
| muy alto | 6 | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 49. Criterios de calificación cobertura financiera

| IMPLEMENTACION COBERTURAS FINANCIERAS | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | N° de coberturas para mitigar riesgos financieros |
| Muy bajo | 1 | La empresa no realiza coberturas. |
| Bajo | 2 | La empresa está en proceso de implementación de una cobertura. |
| Medianamente bajo | 3 | La empresa realiza coberturas con al menos un derivado financiero. |
| Medianamente alto | 4 | La empresa realiza coberturas con al menos un derivado financiero y está en proceso de implementación de otra cobertura. |
| Alto | 5 | La empresa realiza coberturas con dos derivados financieros |
| muy alto | 6 | La empresa realiza coberturas con tres o más derivados financieros |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 50. Criterios de calificación participación en el mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | % participación en el mercado |
| muy alto | -1 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual al 37,37% |
| Alto | -2 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual al 23,39% y es inferior al 37,37% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual al 9,41% y es inferior al 23,39% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual al -4,57% y es inferior 9,41% |
| Bajo | -5 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es mayor o igual al -18,55% y es inferior -4,57% |
| Muy bajo | -6 | Cuando la participación de la empresa en el mercado es menor al <-18,55% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

De la tabla número 51 a la 63 se relacionan los criterios de calificación correspondientes a la matriz PEYEA

Tabla 51. Criterios de calificación inversión en investigación y desarrollo.

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR INVERSION EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | % inversión I+D |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto el 3% o más a este rubro. |
| Alto | -2 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto el 2.5% o más a este rubro. |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto el 2% o más a este rubro. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto el 1.5% o más a este rubro. |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto el 1% o más a este rubro. |
| Muy bajo | -6 | Cuando la empresa destina dentro del presupuesto menos del 1% a este rubro. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 52. Criterios de calificación capacidad instalada.

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN CAPACIDAD INSTALADA | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Capacidad instalada |
| muy alto | -1 | Cuando en indicador es mayor o igual al 90% |
| Alto | -2 | Cuando el indicador es mayor o igual al 80% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el indicador es mayor o igual al 70% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el indicador es mayor o igual al 50% |
| Bajo | -5 | Cuando el indicador es mayor o igual al 30% |
| Muy bajo | -6 | Cuando el indicador es menor al 30% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 53. Criterios de calificación sistemas nuevos de informática

| SISTEMAS NUEVOS DE INFORMATICA | | |
|---------------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Implementación recursos informáticos |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa utiliza sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. |
| Alto | -2 | Cuando la empresa utiliza sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa cuenta con sistemas de información o software especializados en dos de sus procesos y además está en proceso de implementación otros softwares o la ampliación de los ya implementados a otros procesos de la empresa. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa cuenta con sistemas de información o software especializados en dos procesos de la organización tales: como el área contable y operativa. |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa cuenta con solo un sistema de información o software especializado para apoyar el desarrollo de la gestión contable. |
| Muy bajo | -6 | Cuando la empresa no cuenta con sistemas de información y/o software especializado para apoyar el desarrollo de los procesos organizacionales. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 54. Criterios de calificación aseguramiento gestión y calidad

| ASEGURAMIENTO DE LA GESTION Y CALIDAD | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Certificaciones entidades regulatorias |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa cuenta con más de 3 certificaciones |
| Alto | -2 | Cuando la empresa cuenta con más de 2 certificaciones |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa cuenta con una certificación |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa ha recibido la auditoria para la certificación y se encuentra en espera del certificado |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa se encuentra en proceso de implementación de alguna certificación |
| Muy bajo | -6 | Cuando la empresa no cuenta con ninguna certificación |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 55. Criterios de calificación N° de empleados

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN INDICADOR NUMERO DE EMPLEADOS | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | N° Empleados |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa tiene más de 51 empleados |
| Alto | -2 | Cuando la empresa tiene más de 15 empleados |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa tiene más de 5 empleados |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa tiene más de 3 empleados |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa tiene más de 1 empleados. |
| Muy bajo | -6 | Cuando el propietario es el empleado. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 56. Criterios de calificación línea de productos

| LINEAS DE PRODUCTOS | | |
|----------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Portafolio de productos |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa ofrece más de 5 líneas de productos. |
| Alto | -2 | Cuando la empresa ofrece 5 líneas de productos. |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa ofrece 4 líneas de productos. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa ofrece 3 líneas de productos. |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa ofrece 2 líneas de productos. |
| Muy bajo | -6 | Cuando la empresa ofrece solo ciertos productos sin completar 1 línea. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 57. Criterios de calificación canales de publicidad

| CANALES DE PUBLICIDAD | | |
|------------------------------|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Medios de difusión (redes sociales, página web, difusión por radio y por televisión, publicidad física) |
| muy alto | -1 | Tiene presencia en todos los medios publicitarios (redes sociales, pagina web, radio, TV, periódicos y revistas) |
| Alto | -2 | Tiene presencia en 5 medios publicitarios. |
| Medianamente alto | -3 | Tiene presencia en 4 medios publicitarios. |
| Medianamente bajo | -4 | Tiene presencia en 3 medios publicitarios. |
| Bajo | -5 | Tiene presencia en 1 o 2 medios publicitarios. |
| Muy bajo | -6 | No tiene presencia en ninguna de las redes publicitarias (redes sociales, pagina web, radio, TV, periódicos y revistas) |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 58. Criterios de calificación canales de comercialización

| CANALES DE COMERCIALIZACIÓN | | |
|------------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Canales de Comercialización (intermediarios, distribuidores mayoristas, venta directa, distribuidores minoristas, e-commerce, venta publica, call center, social cites) |
| muy alto | -1 | Cuando la empresa implementa más de 4 canales de comercialización. |
| Alto | -2 | Cuando la empresa implementa 4 canales de comercialización. |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la empresa implementa 3 canales de comercialización. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la empresa implementa 2 canales de comercialización. |
| Bajo | -5 | Cuando la empresa implementa 1 canales de comercialización. |
| Muy bajo | -6 | Cuando la empresa no implementa canales de comercialización. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 59. Criterios de calificación planeación estratégica

| IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Verificación del uso de herramientas como: diseño de procesos, diseño organizacional, medición de objetivos y definición de indicadores, mecanismos de planeación entre otros. |
| muy alto | -1 | Cuando la compañía implementa todos los anteriores y está en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo |
| Alto | -2 | Cuando la compañía implementa diseño organizacional, diseño de procesos, medición de objetivos e indicadores. |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la compañía evalúa y genera algunos indicadores de medición. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando hay un seguimiento a los resultados de la gestión, se realiza retroalimentación y control. |
| Bajo | -5 | Cuando están definidos los objetivos de cada área y se realizan controles. |
| Muy bajo | -6 | Cuando la compañía no implementa de una manera organizada el control, la supervisión y la planificación en sus áreas |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 60. Criterios de calificación capacitación empleados

| CAPACITACIÓN EMPLEADOS | | |
|-------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Verificación de procesos internos para capacitar nuevo personal |
| muy alto | -1 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área y evalúa la efectividad del proceso. |
| Alto | -2 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área. |
| Medianamente alto | -3 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitación, pero no realizan un estudio para identificar las necesidades de capacitación requeridas por área |
| Medianamente bajo | -4 | La empresa realiza únicamente capacitaciones a los administrativos |
| Bajo | -5 | La empresa tiene un programa de capacitación establecido, pero no incluye a todos los miembros de la organización |
| Muy bajo | -6 | La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones establecidos |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 61. Criterios de calificación rotación de personal

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN ROTACIÓN DE PERSONAL | | |
|---|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Rotación (porcentaje) |
| muy alto | -1 | Cuando la rotación anual del personal es inferior al 5% |
| Alto | -2 | Cuando la rotación anual del personal es inferior al 8% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la rotación anual del personal es inferior al 10% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la rotación anual del personal es inferior al 12% |
| Bajo | -5 | Cuando la rotación anual del personal es inferior al 15% |
| Muy bajo | -6 | Cuando la rotación anual del personal supera o iguala el 15% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 62. Criterios de calificación nivel de ausentismo

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN NIVEL DE AUSENTISMO | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Ausentismo de personal (porcentaje) mensual |
| muy alto | -1 | Cuando el ausentismo mensual del personal es inferior al 1%. |
| Alto | -2 | Cuando el ausentismo mensual del personal es inferior al 1,5%. |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el ausentismo mensual del personal es inferior al 2%. |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el ausentismo mensual del personal es inferior al 2,5%. |
| Bajo | -5 | Cuando el ausentismo mensual del personal es inferior al 3%. |
| Muy bajo | -6 | Cuando el ausentismo mensual del personal es superior o igual al 3%. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 63. Criterios de calificación nivel accidentalidad laboral

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN ACCIDENTALIDAD LABORAL | | |
|---|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Accidentalidad de personal (porcentaje) mensual |
| muy alto | -1 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual es inferior o igual al 5,909% |
| Alto | -2 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual es inferior o igual al 6,568% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual es inferior o igual al 7,227% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual es inferior o igual al 7,886% |
| Bajo | -5 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual es inferior o igual al 8,545% |
| Muy bajo | -6 | Cuando el indicador de accidentalidad laboral mensual supera el 8,545% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.3.5. Matriz MPC

La matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo) se construye a través de los mismos criterios de calificación y evaluación de la matriz interna (MEFI); los cuales se han relacionado a lo largo del trabajo. Para la realización de esta matriz es necesario aplicar el modelo a otra empresa del mismo subsector, con el fin de conocer su posición frente a su competencia.

6.3.6 Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una matriz cualitativa que no cuenta con calificaciones ni ponderaciones. Para la creación de esta se adaptaron los criterios internos de ventaja competitiva y fuerza financiera a debilidades y fortalezas, tal como lo plantea la metodología de esta matriz.

6.3.7 Matriz HOLMES

Es una matriz de priorización cuantitativa, que nos permite categorizar según el nivel de importancia obtenido de los diferentes criterios a evaluar. Esta es una matriz subjetiva, por lo tanto, no tiene rangos de comparación definidos.

A criterio de las investigadoras, cada una de las variables de los criterios internos de ventaja competitiva y fuerza financiera que se han relacionado a lo largo del trabajo, fueron calificadas con respecto al nivel de importancia de una frente a la otra. Siendo 1 (uno) la mayor importancia con respecto a la otra, 0,5 (cero con cinco) representa el mismo nivel de importancia y 0 (cero) sin ninguna importancia.

6.3.8 Matriz MCPE

La matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica) señala de manera cuantitativa cual es la mejor estrategia dentro de las estrategias alternativas planteadas en base a las necesidades diagnosticadas de cada empresa. Las variables internas de ventaja competitiva y fuerza financiera fueron clasificadas según la metodología de la matriz DOFA.

A continuación, se relacionan los criterios para evaluar el puntaje de atraktividad de cada una de las estrategias planteadas.

Tabla 64. Criterios de calificación puntaje de atraktividad.

| PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD | | |
|--------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| No atractivo | 1 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 25% de las variables determinadas para la matriz. |
| Algo atractivo | 2 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 50% de las variables determinadas para la matriz. |
| Razonablemente atractivo | 3 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 75% de las variables determinadas para la matriz. |
| Altamente atractivo | 4 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice más del 75% de las variables determinadas para la matriz. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.4DESARROLLO DE LOS CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXTERNA

Los criterios de calificación externa se obtienen a través de los rangos sigma positivo (media a 2 sigma), que consiste en obtener el promedio anual de cada una de las variables y la desviación de los resultados en los periodos analizados. “A través de los K Sigma equivalente a el Limite de Efectividad Superior (LES) y el Limite de Efectividad Inferior (LEI) que refieren a la media y desviación típica de las distribuciones de probabilidad que se esperan lograr, donde los límites de

efectividad albergan valores superiores o inferiores situados de acuerdo a k desviaciones.”¹⁰⁷

Para efectuar los rangos sigma a fin de establecer los criterios de calificación de variables externas, fue necesario estimar de cada variable la media más la desviación (1 Sigma) o menos la desviación (-1 Sigma), media más dos veces la desviación (2 Sigma) y media menos dos veces la desviación (-2 Sigma); esto para dar valor de 1 a 4 a los factores, donde calificación 4 podría ser valores mayores a sigma 2, calificación 3 valores entre sigma 1 y 2 y así sucesivamente, de acuerdo a la modalidad de la variable.

6.4.1 Matriz MEFE.

A continuación, se relacionan los criterios de calificación de la matriz MEFE para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de estabilidad del entorno y fuerza de la industria. Para esta matriz el rango de calificación es de 1 a 4, donde 1 se denomina a la debilidad mayor y 4 a la fortaleza mayor.

Tabla 65. Criterios de calificación indicador IPC

| % IPC | | |
|-----------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando IPC del país iguala o supera el 8,53% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando IPC del país es mayor o igual al 7,52% y menor al 8,53% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando IPC del país es mayor o igual al 6,52% y menor al 7,52% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando IPC del país es menor al 6,52% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

¹⁰⁷GÓMEZ DACAL, Gonzalo Ángel & GARCÍA, Tocino. K sigma: teoría de las organizaciones y control de la calidad (de la enseñanza). Ediciones Universidad Salamanca. 2004. ISBN:84-7800-599-2004.

Tabla 66. Criterios de calificación TRM empresa importadora

| TIPO DE CAMBIO EMPRESA IMPORTADORA | | |
|------------------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando un dólar representa más de \$3.117 |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando un dólar representa más de \$2.977 |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando un dólar representa más de \$2.838 |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando un dólar representa menos de \$2.838 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 67. Criterios de calificación TRM empresa exportadora

| TIPO DE CAMBIO EMPRESA EXPORTADORA | | |
|------------------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando un dólar representa menos de \$2.838 |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando un dólar representa más de \$2.838 |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando un dólar representa más de \$2.977 |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando un dólar representa más de \$3.117 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 68. Criterios de calificación indicador desempleo

| TASA DE DESEMPLEO | | |
|-------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la tasa de desempleo está por encima del 9,22% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la tasa de desempleo está por encima del 8,10% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la tasa de desempleo está por encima del 6,97% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la tasa de desempleo está por debajo del 6,97% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 69. Criterios de calificación producto interno bruto

| PRODUCTO INTERNO BRUTO | | |
|------------------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el PIB anual del país está por debajo del 1,22%. Teniendo en cuenta las proyecciones realizadas por el FMI para economías emergentes. |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el PIB anual del país está por encima del 1,22% y por debajo 1,97%. |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el PIB anual del país está por encima de 1,97% y por debajo 2,71%. |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el PIB anual del país está por encima de 2,71%. Teniendo en cuenta las proyecciones realizadas por el FMI para economías emergentes. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 70. Criterios de calificación tamaño del mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN TAMAÑO DEL MERCADO | | |
|---|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando la participación del subsector es menor al 3,55% |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando la participación del subsector es mayor o igual al 3,55% y menor a 9,43% |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando la participación del subsector es mayor o igual al 9,43% % y menor al 15,31%% |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando la participación del subsector es mayor o igual al 15,31% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 71. Criterios de calificación utilidades del subsector

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN UTILIDADES DEL SUBSECTOR | | |
|---|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferiores al 30% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector igualan o superan 30% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector igualan o superan 50% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector igualan o superan 70% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 72. Criterios de calificación exportaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXPORTACIONES | | |
|---|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el valor de las exportaciones es menor a \$3.967 |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el valor de las exportaciones es mayores o iguales a \$3.967 y menores a \$4.295 |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el valor de las exportaciones es mayores o iguales a \$4.295 y menores a \$4.624 |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el valor de las exportaciones es mayores a \$4.624 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 73. Criterios de calificación importaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IMPORTACIONES | | |
|---|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Debilidad Mayor | 1 | Cuando el valor de las importaciones son mayores a \$3.744 |
| Debilidad Menor | 2 | Cuando el valor de las importaciones son mayores o iguales a \$3.599 y menores a \$3.774 |
| Fortaleza Menor | 3 | Cuando el valor de las importaciones son mayores o iguales a \$3.453 y menores a \$3.599 |
| Fortaleza Mayor | 4 | Cuando el valor de las importaciones son menores a \$3.453 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 74. Criterios de calificación importaciones

| CRITERIO DE CALIFICACIÓN TASA DE INTERÉS | | |
|---|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Debilidad mayor | 1 | Cuando la tasa efectiva anual es superior al 28,12% |
| Debilidad menor | 2 | Cuando la tasa efectiva anual es superior al 19,62% |
| Fortaleza menor | 3 | Cuando la tasa efectiva anual es superior al 11,12% |
| Fortaleza mayor | 4 | Cuando la tasa efectiva anual es inferior o igual al 11,12% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.4.2 Matriz General Electric.

A continuación, se relacionan los criterios de calificación de la matriz GE para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de estabilidad del entorno y fuerza de la industria. Se resalta que en esta matriz la escala de calificación es de 1 a 5, siendo 1 muy poco atractivo y 5 muy atractivo.

Tabla 75. Criterios de calificación indicador IPC

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IPC | | |
|--------------------------------------|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando IPC del país iguala o supera el 8,53% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando IPC del país iguala o supera el 7,52% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando IPC del país iguala o supera el 6,52% |
| Atractivo | 4 | Cuando IPC del país iguala o supera el 5,51% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando IPC del país es inferior al 5,51% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 76. Criterios de calificación TRM empresa importadora

| TRM EMPRESA IMPORTADORA | | |
|-------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando un dólar representa al menos a \$3.257 |
| Poco atractivo | 2 | Cuando un dólar representa al menos a \$3.117 |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando un dólar representa al menos a \$2.977 |
| Atractivo | 4 | Cuando un dólar representa al menos a \$2.838 |
| Muy atractivo | 5 | Cuando un dólar representa al menos a \$2.838 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 77. Criterios de calificación TRM empresa exportadora

| TRM EMPRESA EXPORTADORA | | |
|-------------------------|--------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando un dólar representa al menos a \$2.838 |
| Poco atractivo | 2 | Cuando un dólar representa al menos a \$2.977 |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando un dólar representa al menos a \$3.117 |
| Atractivo | 4 | Cuando un dólar representa al menos a \$3.257 |
| Muy atractivo | 5 | Cuando un dólar representa más a \$3.257 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 78. Criterios de calificación indicador desempleo

| DESEMPLEO | | |
|------------------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la tasa de desempleo del país es superior o igual al 10,35% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando la tasa de desempleo del país es superior o igual al 9,22% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la tasa de desempleo del país es superior o igual al 8,10% |
| Atractivo | 4 | Cuando la tasa de desempleo del país es superior o igual al 6,97% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la tasa de desempleo del país es inferior al 6,97% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 79. Criterios de calificación producto interno bruto

| PIB | | |
|------------------------|--------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando el producto interno bruto del país es inferior o igual al 0,48% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando el producto interno bruto del país es inferior o igual al 1,22% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando el producto interno bruto del país es inferior o igual al 1,97% |
| Atractivo | 4 | Cuando el producto interno bruto del país es inferior o igual al 2,71% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando el producto interno bruto del país es superior al 2,71% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras

Tabla 80. Criterios de calificación tamaño del mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN TAMAÑO DEL MERCADO | | |
|---|------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| 1 | Muy poco atractivo | Cuando la participación del subsector es menor al 3,55% |
| 2 | Poco 1tractivo | Cuando la participación del subsector es menor al 9,43% |
| 3 | Medianamente atractivo | Cuando la participación del subsector es menor al 15,31% |
| 4 | Atractivo | Cuando la participación del subsector es menor al 21,18% |
| 5 | Muy atractivo | Cuando la participación del subsector es superior o igual al 21,18% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 81. Criterios de calificación utilidades del subsector

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN UTILIDADES DEL SUBSECTOR | | |
|---|------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| 1 | Muy poco atractivo | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferiores al 30% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector < 30% |
| 2 | Poco Atractivo | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferior al 50% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector. |
| 3 | Medianamente atractivo | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferior al 70% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |
| 4 | Atractivo | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferior al 70% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |
| 5 | Muy atractivo | Cuando las ganancias o pérdidas del subsector son inferior al 90% del promedio de las ganancias o pérdidas del sector |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 82. Criterios de calificación exportaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXPORTACIONES | | |
|---|------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| 1 | Muy poco atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son menores a \$3.638 |
| 2 | Poco Atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son menores a \$3.967 |
| 3 | Medianamente atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son menores a \$4.295 |
| 4 | Atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son menores a \$4.624 |
| 5 | Muy atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son mayores o iguales a \$4.624 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 83. Criterios de calificación importaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IMPORTACIONES | | |
|---|------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| 1 | Muy poco atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son inferiores a \$3.890 |
| 2 | Poco Atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son inferiores a \$3.744 |
| 3 | Medianamente atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son inferiores a \$3.599 |
| 4 | Atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son inferiores a \$3.453 |
| 5 | Muy atractivo | Cuando el valor de las exportaciones son superiores a \$3.453 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 84. Criterios de calificación importaciones

| CRITERIO DE CALIFICACIÓN TASA DE INTERÉS | | |
|---|---------------------|--|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIOS |
| Muy poco atractivo | 1 | Cuando la tasa efectiva anual es mayor o igual al 36,62% |
| Poco atractivo | 2 | Cuando la tasa efectiva anual es mayor o igual al 28,12% |
| Medianamente atractivo | 3 | Cuando la tasa efectiva anual es mayor o igual al 19,62% |
| Atractivo | 4 | Cuando la tasa efectiva anual es mayor o igual al 11,12% |
| Muy atractivo | 5 | Cuando la tasa efectiva anual es inferior 11,12% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.4.3 Matriz MIE

La matriz MIE se construye a través de los criterios de calificación y evaluación de la matriz externa (MEFE); por lo tanto, son los mismos relacionados a lo largo del trabajo.

6.4.4 Matriz PEYEA

A continuación, se relacionan los criterios de calificación de la matriz PEYEA para cada uno de los indicadores correspondientes a las variables de estabilidad del entorno, fuerza de la industria. Para esta matriz el rango de calificación de acuerdo al cuadrante es de 1 a 6 siendo 1 la mayor debilidad y 6 la fortaleza mayor, a su vez de -1 a -6 donde -1 se representa la mayor fortaleza y -6 la debilidad mayor.

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

Tabla 85. Criterios de calificación tasa de interés

| CRITERIO DE CALIFICACIÓN TASA DE INTERÉS | | |
|---|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Tasa de interés % |
| muy alto | -1 | Cuando la tasa efectiva anual iguala o supera el 45,13% |
| Alto | -2 | Cuando la tasa efectiva anual iguala o supera el 36,62% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando la tasa efectiva anual iguala o supera el 28,12% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando la tasa efectiva anual iguala o supera el 19,62% |
| Bajo | -5 | Cuando la tasa efectiva anual iguala o supera el 11,12% |
| Muy bajo | -6 | Cuando la tasa efectiva anual es inferior al 11,12% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 86. Criterios de calificación desempleo

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DESEMPLEO | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | Indicador anual desempleo % |
| muy alto | -1 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es inferior o igual al 6,97% |
| alto | -2 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es inferior o igual al 8,10% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es inferior o igual al 9,22% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es inferior o igual al 10,35% |
| bajo | -5 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es inferior o igual al 11,48% |
| Muy bajo | -6 | Cuando el indicador anual de desempleo del país es superior al 11,48% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 87. Criterios de calificación IPC

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IPC | | |
|--------------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | IPC anual % |
| muy alto | -1 | Cuando el índice de precios al consumidor anual es inferior al 5,51% |
| alto | -2 | Cuando el índice de precios al consumidor anual es inferior al 6,52% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el índice de precios al consumidor anual es inferior al 7,52% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el índice de precios al consumidor anual es inferior al 8,53% |
| bajo | -5 | Cuando el índice de precios al consumidor anual es inferior al 9,54% |
| Muy bajo | -6 | Cuando el índice de precios al consumidor anual iguala o supera el 9,54% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 88. Criterios de calificación PIB

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PIB | | |
|--------------------------------------|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | PIB anual % |
| muy alto | -1 | Cuando el producto interno bruto anual del país es mayor al 3,45% |
| alto | -2 | Cuando el producto interno bruto anual del país es mayor al 2,71% |
| Medianamente alto | -3 | Cuando el producto interno bruto anual del país es mayor al 1,97% |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando el producto interno bruto anual del país es mayor al 1,22% |
| bajo | -5 | Cuando el producto interno bruto anual del país es mayor al 0,48% |
| Muy bajo | -6 | Cuando el producto interno bruto anual del país es inferior o igual al 0,48% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 89. Criterios de calificación TRM para importadores

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN TRM (IMPORTADORES) | | |
|---|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | TRM \$ |
| muy alto | -1 | Cuando un dólar representa menos de \$2.765 |
| Alto | -2 | Cuando un dólar representa más de \$2.765 |
| Medianamente alto | -3 | Cuando un dólar representa más de \$2.908 |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando un dólar representa más de \$3.051 |
| Bajo | -5 | Cuando un dólar representa más de \$3.194 |
| Muy bajo | -6 | Cuando un dólar representa más de \$3.337 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 90. Criterios de calificación TRM para exportadores

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN TRM (EXPORTADORES) | | |
|---|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | TRM \$ |
| muy alto | -1 | Cuando un dólar representa más de \$3.337 |
| Alto | -2 | Cuando un dólar representa más de \$3.194 |
| Medianamente alto | -3 | Cuando un dólar representa más de \$3.051 |
| Medianamente bajo | -4 | Cuando un dólar representa más de \$2.908 |
| Bajo | -5 | Cuando un dólar representa más de \$2.765 |
| Muy bajo | -6 | Cuando un dólar representa menos de \$2.765 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

FUERZA DE LA INDUSTRIA

Tabla 91. Criterios de calificación participación del mercado

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DEL SUBSECTOR | | |
|--|---------------------|---|
| Descripción | Calificación | % participación en el mercado |
| Muy bajo | 1 | Cuando la participación del subsector es menor al 3,55% |
| Bajo | 2 | Cuando la participación del subsector es menor al 9,43% |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando la participación del subsector es menor al 15,31% |
| Medianamente alto | 4 | Cuando la participación del subsector es menor al 21,18% |
| Alto | 5 | Cuando la participación del subsector es menor al 27,06% |
| muy alto | 6 | Cuando la participación del sector es mayor o igual al 27,06% |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 92. Criterios de calificación utilidades del subsector

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN UTILIDADES DEL SUBSECTOR | | |
|---|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Utilidades del subsector % |
| Muy bajo | 1 | Cuando las utilidades del subsector corresponden a menos del 20% del sector. |
| bajo | 2 | Cuando las utilidades del subsector corresponden al menos al 20% del sector. |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando las utilidades del subsector corresponden al menos al 30% del sector. |
| Medianamente alto | 4 | Cuando las utilidades del subsector corresponden al menos al 50% del sector. |
| Alto | 5 | Cuando las utilidades del subsector corresponden al menos al 50% del sector. |
| muy alto | 6 | Cuando las utilidades del subsector corresponden al menos al 90% del sector. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 93. Criterios de calificación exportaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN EXPORTACIONES | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Valor |
| Muy bajo | 1 | Cuando el valor de las exportaciones es inferior a \$3.638 |
| Bajo | 2 | Cuando el valor de las exportaciones es inferior a \$3.967 |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el valor de las exportaciones es inferior a \$4.295 |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el valor de las exportaciones es inferior a \$4.624 |
| Alto | 5 | Cuando el valor de las exportaciones es inferior a \$4.952 |
| muy alto | 6 | Cuando el valor de las exportaciones es superior o igual a \$4.952 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

Tabla 94. Criterios de calificación importaciones

| CRITERIOS DE CALIFICACIÓN IMPORTACIONES | | |
|--|---------------------|--|
| Descripción | Calificación | Valor |
| Muy bajo | 1 | Cuando el valor de las importaciones es superior a \$3.890 |
| Bajo | 2 | Cuando el valor de las importaciones supera o iguala a \$3.744 |
| Medianamente bajo | 3 | Cuando el valor de las importaciones supera o iguala a \$3.599 |
| Medianamente alto | 4 | Cuando el valor de las importaciones supera o iguala a \$3.453 |
| Alto | 5 | Cuando el valor de las importaciones supera o iguala a \$3.307 |
| muy alto | 6 | Cuando el valor de las importaciones es inferior a \$3.307 |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.4.5 Matriz MPC

La matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo) se construye a través de los mismos criterios de calificación y evaluación de la matriz externa (MEFE); los cuales se han relacionado a lo largo del trabajo. Para la realización de esta matriz es necesario aplicar el modelo a otra empresa del mismo subsector, con el fin de conocer su posición frente a su competencia.

6.4.6 Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una matriz cualitativa que no cuenta con calificaciones ni ponderaciones. Para la creación de esta se adaptaron los criterios de fuerza de la industria y estabilidad del entorno a las amenazas y oportunidades tal como lo plantea la metodología de esta matriz.

6.4.7 Matriz HOLMES

Es una matriz de priorización cuantitativa, que nos permite categorizar según el nivel de importancia obtenido de los diferentes criterios a evaluar. Esta es una matriz subjetiva, por lo tanto, no tiene rangos de comparación definidos.

A criterio de las investigadoras, cada una de las variables de los criterios externos estabilidad del ambiente y fuerza de la industria que han sido relacionadas a lo largo del trabajo, fueron calificadas con respecto al nivel de importancia de una frente a la otra. Siendo 1 (uno) la mayor importancia con respecto a la otra, 0,5 (cero coma cinco) representa el mismo nivel de importancia y 0 (cero) sin ninguna importancia.

6.4.8 Matriz MCPE

La matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica) señala de manera cuantitativa cual es la mejor estrategia dentro de las estrategias alternativas planteadas en base a las necesidades diagnosticadas de cada empresa. Las variables externas de fuerza de la industria y estabilidad del entorno fueron clasificadas según la metodología de la matriz DOFA.

A continuación, se relacionan los criterios para evaluar el puntaje de atractividad de cada una de las estrategias planteadas.

Tabla 95. Criterios de calificación puntaje de atractividad.

| PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD | | |
|--------------------------------|---------------------|---|
| DESCRIPCIÓN | CALIFICACIÓN | CRITERIO |
| No atractivo | 1 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 25% de las variables determinadas para la matriz. |
| Algo atractivo | 2 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 50% de las variables determinadas para la matriz. |
| Razonablemente atractivo | 3 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice hasta el 75% de las variables determinadas para la matriz. |
| Altamente atractivo | 4 | Si la estrategia permite que la empresa capitalice más del 75% de las variables determinadas para la matriz. |

Fuente. Elaboración propia de las autoras.

6.5 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN EN CADA MATRIZ

6.5.1 MEFI

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la matriz de Evaluación de Factores Internos al evaluar cada uno de los criterios, con los respectivos pesos de cada variable, indicadores de la empresa objeto de estudio, indicador del sector, la calificación obtenida, su respectiva ponderación de acuerdo a los pesos otorgados a cada variable, la ponderación total y el resultado total interno de Alexcafe.

Tabla 96. MEFI Fuerza financiera

| | INDICADOR | PESOS DE LAS VARIABLES | INDICADOR EMPRESA | INDICADOR SECTOR | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | PONDERACIÓN TOTAL | TOTAL |
|---------------|---|------------------------|---|------------------|--------------|-------------|-------------------|-------------|
| ENDEUDAMIENTO | Apalancamiento (Veces) | 4,76% | 2,98 | 1,24 | 1 | 0,048 | 1,380952381 | 3,023809524 |
| | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | 4,76% | 100,00% | 69,46% | 4 | 0,190 | | |
| | Endeudamiento con el Sector Financiero | 4,76% | 660,01% | 5150,20% | 4 | 0,190 | | |
| | Concentración Endeudamiento Financiero | 4,76% | 658,37% | 5165,62% | 4 | 0,190 | | |
| | Razón de Endeudamiento | 4,76% | 74,88% | 29,75% | 1 | 0,048 | | |
| | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 4,76% | 0,13% | 29,04% | 1 | 0,048 | | |
| RENTABILIDAD | Margen Bruto | 4,76% | 4,52% | 10,83% | 1 | 0,048 | | |
| | Margen Neto | 4,76% | 0,25% | 0,52% | 4 | 0,190 | | |
| | Margen Operacional | 4,76% | 2,35% | 4,49% | 1 | 0,048 | | |
| | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 4,76% | 0,96% | 1,31% | 4 | 0,190 | | |
| | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 4,76% | 3,83% | 5,45% | 4 | 0,190 | | |
| | Margen No Operacional | 4,76% | 77,89% | 56,86% | 4 | 0,190 | | |
| LIQUIDEZ | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | 4,76% | \$ 3.325.474,50 | \$ 15.388.600,21 | 4 | 0,190 | | |
| | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | 4,76% | \$ 14.219.951,50 | \$ 17.924.469,67 | 1 | 0,048 | | |
| | Razón Corriente (Veces) | 4,76% | 1,19 | 3,47 | 4 | 0,190 | | |
| | EBITDA (Millones \$) | 4,76% | \$ 2.290.436,50 | \$ 3.586.403,87 | 1 | 0,048 | | |
| | Prueba Ácida (Veces) | 4,76% | 0,88 | 1,38 | 4 | 0,190 | | |
| | Rotación Activos Fijos (Veces) | 4,76% | 34,46 | 8,85 | 2 | 0,095 | | |
| OPERACIONAL | Rotación de Activos Totales (Veces) | 4,76% | 3,86 | 2,50 | 1 | 0,048 | | |
| | Rotación de Inventarios Total (Veces) | 4,76% | 0,06 | 0,19 | 4 | 0,190 | | |
| | COBERTURAS FINANCIERAS | 4,76% | La empresa realiza coberturas con más de un derivado financiero | | 4 | 0,190 | | |
| | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia de las autoras con base en los estados financieros de Alexcafe, obtenidos de la plataforma SIREM.

Al obtener una puntuación ponderada total de 3,0238 en una escala de 1 a 4 indica que la empresa analizada, Alexcafé, cuenta con fortalezas internas debido a que se encuentra en una posición que le permite ser competitiva respecto al sector gracias a los buenos resultados obtenidos en variables de índole comercial como lo son el amplio manejo de canales de comercialización, las líneas de productos y la constante capacitación de sus empleados; sin embargo hay posibilidades de mejora en aspectos como apalancamiento, endeudamiento y margen bruto, ya que sus indicadores comparados con respecto a los del subsector, la ubican en una posición de desventaja afectando su sostenimiento a largo plazo en el mercado.

Así mismo se evidencia que la empresa debe disponer de más recursos para la inversión en investigación y desarrollo, debido a que su calificación fue la mínima para esta variable y en un mundo en constante cambio y evolución este debe ser un factor primordial para un crecimiento sostenible.

Tabla 97. MEFI Ventaja competitiva

| INDICADOR | PESOS DE LAS VARIABLES | INDICADOR EMPRESA | INDICADOR SECTOR | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | PONDERACIÓN TOTAL |
|---|------------------------|---|------------------|--------------|-------------|-------------------|
| Participación en el mercado | 7,14% | 5,49% | | 2 | 0,142857143 | 1,642857143 |
| Inversion en investigación y desarrollo | 7,14% | 0,00% | | 1 | 0,071428571 | |
| Capacidad instalada | 7,14% | 20.000 | | 4 | 0,285714286 | |
| Sistemas nuevos de informatica | 7,14% | Sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. | | 4 | 0,285714286 | |
| Aseguramiento de la gestion y calidad | 7,14% | La empresa cuenta con más de 2 certificaciones | | 3 | 0,214285714 | |
| Numero de empleados | 7,14% | 60 | | 4 | 0,285714286 | |
| Numero de líneas de productos | 7,14% | 8 | | 4 | 0,285714286 | |
| Canales de publicidad | 7,14% | La empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos | | 4 | 0,285714286 | |
| Numero de canales de comercialización | 7,14% | 4 | | 4 | 0,285714286 | |
| Planeación estrategica | 7,14% | La compañía implementa todos los anteriores y esta en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo | | 4 | 0,285714286 | |
| Capacitación de los empleados | 7,14% | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área | | 4 | 0,285714286 | |
| Indice de rotación de personal | 7,14% | 14,0% | | 1 | 0,071428571 | |
| Tasa de ausentismo en el periodo | 7,14% | 1,04% | | 3 | 0,214285714 | |
| Accidentalidad laboral | 7,14% | 3,33% | | 4 | 0,285714286 | |

Fuente: Elaboración propia de las autoras, con base en la información suministrada por Alexcafe S.A.S

6.5.2 MEFE

Tabla 98. MEFE fuerza de la industria y estabilidad del entorno

| INDICADOR | INDICADOR/SUBSECTOR | SECTOR | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | PONDERACIÓN TOTAL |
|--------------------------|---------------------|------------|--------------|-------------|-------------------|
| DESEMPLEO | 8,7% | | 2 | 0,222 | 2,222 |
| IPC | 5,8% | | 4 | 0,444 | |
| PIB | 1,6% | | 2 | 0,222 | |
| TRM | 3.001 | | 3 | 0,333 | |
| TASA DE INTERÉS | 13,82% | | 3 | 0,333 | |
| TAMAÑO DEL MERCADO | 3,2% | | 1 | 0,111 | |
| UTILIDADES DEL SUBSECTOR | 4.191.635 | 73.363.658 | 1 | 0,111 | |
| EXPORTACIONES | 4.260 | | 3 | 0,333 | |
| IMPORTACIONES | 3.782 | | 1 | 0,111 | |

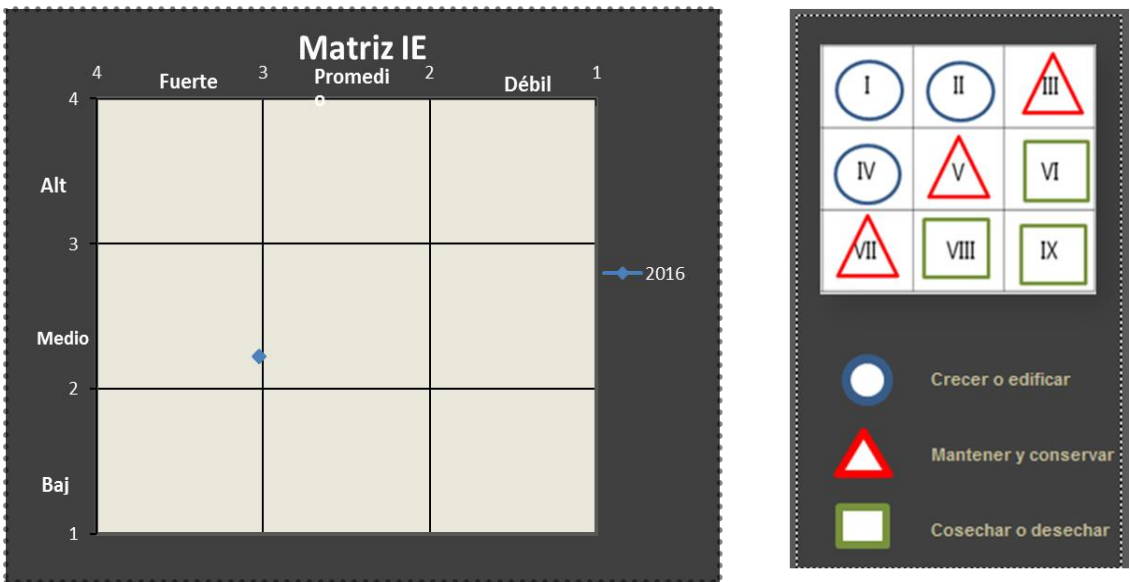
Fuente: Elaboración propia de las autoras, con base en información pública del mercado y de la plataforma SIREM.

Al obtener una puntuación ponderada total de 2,22 en una escala de 1 a 4, indica que el sector, no se encuentra en optimas condiciones de desempeño para que la empresa Alexcafe pueda realizar estrategias de posicionamiento en el mercado y obtener mejora continua interna con respecto a los indicadores del sector, ya que estos le afectan directamente en la toma de decisiones y sus resultados empresariales, dado que de acuerdo a los resultados, el sector no esta obteniendo un buen desempeño en las utilidades, asi mismo se refleja que dentro del sector el subsector al cual pertenece Alexcafe en los periodos analizados tiene una baja participación. No obstante, se evidencia una buena calificación de las exportaciones y un tipo de cambio a favor.

6.5.3 MIE

Tabla 99. Matriz MIE posición de la empresa Alexcafé S.A.S

| AÑO | MEFI | MEFE | RESULTADO | | CUADRANTE | POSICIÓN | ESTRATEGIA |
|------|------|------|-----------------|-----------------------------------|-----------|-----------------|--|
| | X | Y | X | Y | | | |
| 2016 | 3,02 | 2,22 | Posición fuerte | Posición del medio externo: Medio | IV | Crece o edifica | Estrategias integradoras, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal |



Fuente: Elaboración propia de las autoras

Al obtener una puntuación ponderada total de 2,22 para la matriz MEFE (ubicada en el eje Y) y 3, 02 para la matriz MEFI (ubicada en el eje X), la posición estratégica para la empresa fue en el cuadrante IV, el cual arroja un resultado de estrategias intensivas, como implementar acciones que permitan

obtener una mayor penetración del mercado, el desarrollo del producto, la realización de integraciones hacia adelante, hacia atrás y de forma horizontal.

Dado los resultados, en la metodología de esta matriz, la cual indica que las mejores empresas son las que logran ubicarse alrededor del cuadrante 1, se puede concluir que la empresa se esta direccionando de la forma adecuada para alcanzar sus objetivos.

6.5.4 Matriz GE

Tabla 100. Matriz GE fuerza de la industria y estabilidad del entorno

| INDICADOR | PESOS DE LAS VARIABLES | SUBSECTOR | SECTOR | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
|--------------------------|------------------------|-----------|------------|--------------|-------------|
| DESEMPLEO | 11,1% | 8,74% | | 3 | 0,3333 |
| IPC | 11,1% | 5,75% | | 4 | 0,4444 |
| PIB | 11,1% | 1,59% | | 3 | 0,3333 |
| TRM | 11,1% | 3,001 | | 3 | 0,3333 |
| TASA DE INTERÉS | 11,1% | 13,82% | | 4 | 0,4444 |
| TAMAÑO DEL MERCADO | 11,1% | 3,22% | | 2 | 0,2222 |
| UTILIDADES DEL SUBSECTOR | 11,1% | 4.191.635 | 73.363.658 | 1 | 0,1111 |
| EXPORTACIONES | 11,1% | 4.260 | | 3 | 0,3333 |
| IMPORTACIONES | 11,1% | 3.782 | | 2 | 0,2222 |
| | 100,0% | | | | 2,7778 |

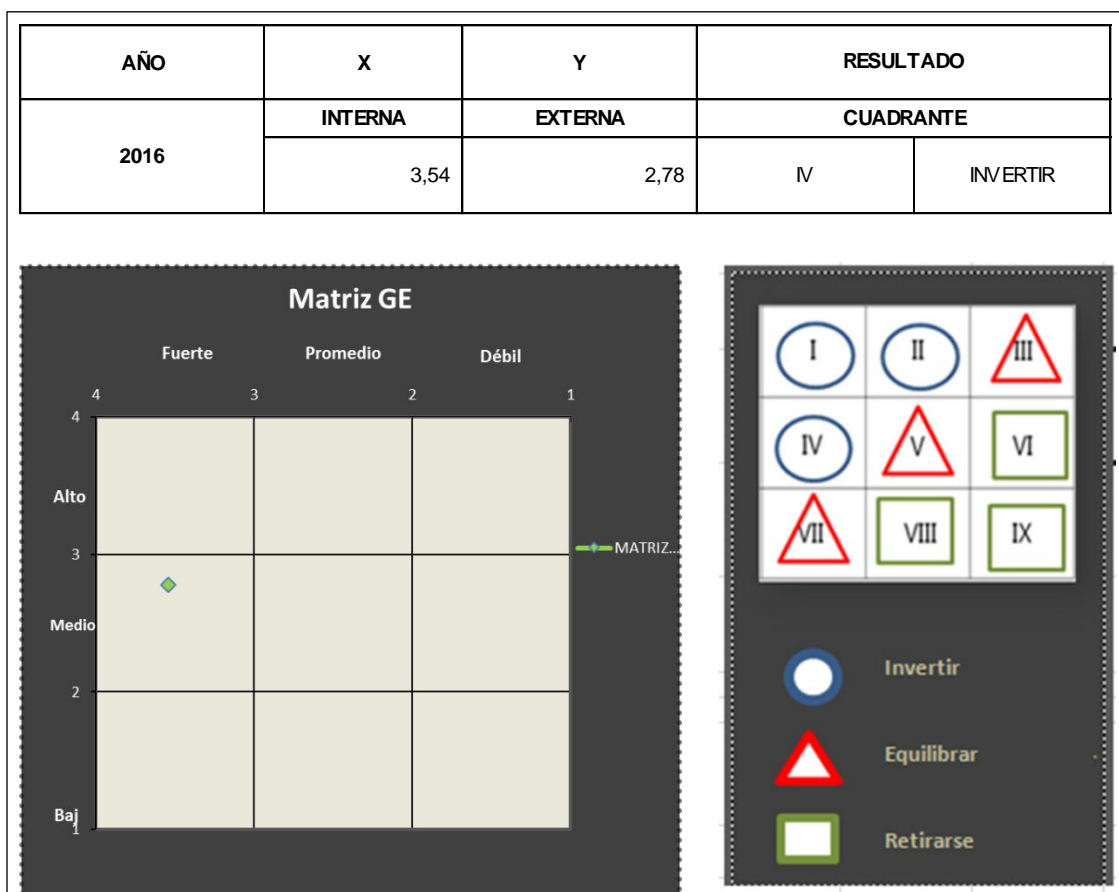
Fuente: Elaboración propia de las autoras, con base en información pública del mercado y de la plataforma SIREM

Tabla 101. Matriz GE ventaja competitiva y fuerza financiera

| | INDICADOR | PESOS DE LAS VARIABLES | INDICADOR EMPRESA | INDICADOR SECTOR | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
|---------------|---|------------------------|---|------------------|--------------|-------------|
| ENDEUDAMIENTO | Apalancamiento (Veces) | 2,86% | 2,98 | 1,24 | 1 | 0,03 |
| | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | 2,86% | 100,00% | 69,46% | 5 | 0,14 |
| | Endeudamiento con el Sector Financiero | 2,86% | 660,01% | 5150,20% | 5 | 0,14 |
| | Concentración Endeudamiento Financiero | 2,86% | 658,37% | 5165,62% | 5 | 0,14 |
| | Razón de Endeudamiento | 2,86% | 74,88% | 29,75% | 1 | 0,03 |
| | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 2,86% | 0,13% | 29,04% | 1 | 0,03 |
| RENTABILIDAD | Margen Bruto | 2,86% | 4,52% | 10,83% | 2 | 0,06 |
| | Margen Neto | 2,86% | 0,25% | 0,52% | 2 | 0,06 |
| | Margen Operacional | 2,86% | 2,35% | 4,49% | 3 | 0,09 |
| | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 2,86% | 0,96% | 1,31% | 4 | 0,11 |
| | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 2,86% | 3,83% | 5,45% | 4 | 0,11 |
| | Margen No Operacional | 2,86% | 77,89% | 56,86% | 5 | 0,14 |
| LIQUIDEZ | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | 2,86% | \$ 3.325.474,50 | \$ 15.388.600,21 | 1 | 0,03 |
| | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | 2,86% | \$ 14.219.951,50 | \$ 17.924.469,67 | 4 | 0,11 |
| | Razón Corriente (Veces) | 2,86% | 1,19 | 3,47 | 2 | 0,06 |
| | EBITDA (Millones \$) | 2,86% | \$ 2.290.436,50 | \$ 3.586.403,87 | 3 | 0,09 |
| | Prueba Ácida (Veces) | 2,86% | 0,88 | 1,38 | 3 | 0,09 |
| | Rotación Activos Fijos (Veces) | 2,86% | 34,46 | 8,85 | 5 | 0,14 |
| OPERACIONAL | Rotación de Activos Totales (Veces) | 2,86% | 3,86 | 2,50 | 5 | 0,14 |
| | Rotación de Inventarios Total (Veces) | 2,86% | 0,06 | 0,19 | 2 | 0,06 |
| | Coberturas financieras | 2,86% | La empresa realiza coberturas con dos o más derivados financieros | | 5 | 0,14 |
| | Participación en el mercado | 2,86% | 5,49% | | 5 | 0,14 |
| | Inversión en investigación y desarrollo | 2,86% | 0,00% | | 1 | 0,03 |
| | Capacidad instalada | 2,86% | 20.000 | | 5 | 0,14 |
| | Sistemas nuevos de informatica | 2,86% | Un sistemas de información o softw are especializado para apoyar el desarrollo de la gestión contable | | 1 | 0,03 |
| | Aseguramiento de la gestion y calidad | 2,86% | La empresa cuenta con más de 2 certificaciones | | 4 | 0,11 |
| | Numero de empleados | 2,86% | 60 | | 5 | 0,14 |
| | Numero de lineas de productos | 2,86% | 8 | | 5 | 0,14 |
| | Canales de publicidad | 2,86% | La empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos | | 5 | 0,14 |
| | Numero de canales de comercialización | 2,86% | 4 | | 5 | 0,14 |
| | Planeación estrategica | 2,86% | La compañía implementa todos los anteriores y esta en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo | | 5 | 0,14 |
| | Capacitación de los empleados | 2,86% | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área | | 5 | 0,14 |
| | Indice de rotación de personal | 2,86% | 14,0% | | 1 | 0,03 |
| | Tasa de ausentismo en el periodo | 2,86% | 1,0% | | 4 | 0,11 |
| | Accidentalidad laboral | 2,86% | 3,33% | | 5 | 0,14 |
| | | 100,00% | | | | 3,54 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras con base en los estados financieros de Alexcafe, obtenidos de la plataforma SIREM.

Tabla 102. Matriz GE posición de la empresa Alex Café S.A.S



Fuente: Elaboración propia de las autoras

Desde la Matriz GE, al obtener una puntuación ponderada total de 3,54 para las variables de ventaja competitiva y fuerza financiera (ubicada en el eje X) y 2,78 para las variables fuerza de la industria y estabilidad del entorno (ubicada en el eje Y), se halla a la empresa en el cuadrante IV, el cual arroja que se encuentra en una posición de crecimiento y competitividad óptima, por lo cual se deben implementar estrategias de integración, penetración de mercados y diversificación, ya que estas ayudan a contrarrestar algunos indicadores financieros y de Tics que demuestran ciertas falencias de la compañía.

Las estrategias utilizadas por la empresa, demuestran que responden de manera acertada a los constantes cambios externos que se presentan.

6.5.5 Matriz PEYEA

Tabla 103. Matriz PEYEA fuerza financiera

| | INDICADOR | INDICADOR EMPRESA | INDICADOR SECTOR | CALIFICACIÓN |
|---------------|---|---|------------------|--------------|
| ENDEUDAMIENTO | Apalancamiento (Veces) | 2,98 | 1,24 | 1 |
| | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | 100,00% | 69,46% | 6 |
| | Endeudamiento con el Sector Financiero | 660,01% | 5150,20% | 6 |
| | Concentración Endeudamiento Financiero | 658,37% | 5165,62% | 6 |
| | Razón de Endeudamiento | 74,88% | 29,75% | 1 |
| | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 0,13% | 29,04% | 1 |
| RENTABILIDAD | Margen Bruto | 4,52% | 10,83% | 2 |
| | Margen Neto | 0,25% | 0,52% | 2 |
| | Margen Operacional | 2,35% | 4,49% | 3 |
| | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 0,96% | 1,31% | 4 |
| | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 3,83% | 5,45% | 4 |
| | Margen No Operacional | 77,89% | 56,86% | 6 |
| LIQUIDEZ | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | \$ 3.325.474,50 | \$ 15.388.600,21 | 1 |
| | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | \$ 14.219.951,50 | \$ 17.924.469,67 | 4 |
| | Razón Corriente (Veces) | 1,19 | 3,47 | 2 |
| | EBITDA (Millones \$) | \$ 2.290.436,50 | \$ 3.586.403,87 | 3 |
| | Prueba Ácida (Veces) | 0,88 | 1,38 | 3 |
| OPERACIONAL | Rotación Activos Fijos (Veces) | 34,46 | 8,85 | 6 |
| | Rotación de Activos Totales (Veces) | 3,86 | 2,50 | 6 |
| | Rotación de Inventarios Total (Veces) | 0,06 | 0,19 | 2 |
| | COBERTURAS FINANCIERAS | La empresa realiza coberturas con dos derivados financieros | | 5 |
| | | | | 3,523809524 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 104. Matriz PEYEA ventaja competitiva

| INDICADOR | INDICADOR EMPRESA | CALIFICACIÓN |
|---|---|---------------------|
| Participación en el mercado | 5,49% | -4 |
| Inversion en investigación y desarrollo | 0,00% | -6 |
| Capacidad instalada | 20.000 | -1 |
| Sistemas nuevos de informatica | Cuando la empresa cuenta con solo un sistemas de información o softw are especializado para apoyar el desarrollo de la gestión contable | -5 |
| Aseguramiento de la gestion y calidad | Cuando la empresa cuenta con más de 3 certificaciones | -1 |
| Numero de empleados | 60 | -1 |
| Numero de lineas de productos | 8 | -1 |
| Canales de publicidad | Tiene presencia en 4 medios publicitarios. | -3 |
| Numero de canales de comercialización | 4 | -2 |
| Planeación estrategica | Cuando la compañía implementa todos los anteriores y esta en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo | -1 |
| Capacitación de los empleados | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área y evalua la efectividad del proceso | -1 |
| Indice de rotación de personal | 14,0% | -5 |
| Tasa de ausentismo en el periodo | 1,0% | -2 |
| Accidentalidad laboral | 3,33% | -1 |
| | | -2,428571429 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Tabla 105. Matriz PEYEA estabilidad del ambiente y fuerza de la financiera

| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE | | | |
|--------------------------|-----------|--------------|--------------|
| INDICADOR | SUBSECTOR | CALIFICACIÓN | |
| DESEMPLEO | 8,7% | -3 | |
| IPC | 5,8% | -2 | |
| PIB | 1,6% | -4 | |
| TRM | 3.000,71 | -4 | |
| TASA DE INTERÉS | 13,82% | -5 | |
| | | -3,6 | |
| FUERZA DE LA INDUSTRIA | | | |
| INDICADOR | SUBSECTOR | SECTOR | CALIFICACIÓN |
| TAMAÑO DEL MERCADO | 3,22% | | 1 |
| UTILIDADES DEL SUBSECTOR | 4.191.635 | 73.363.658 | 1 |
| EXPORTACIONES | 4.260 | | 3 |
| IMPORTACIONES | 3.782 | | 2 |
| | | | 1,75 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 106. Matriz PEYEA posición de la empresa Alex Café S.A.S

| AÑOS | X | Y | RESULTADO | |
|------|---------|---------|-------------|--|
| 2016 | INTERNA | EXTERNA | CUADRANTE | ESTRATEGIA |
| | 1,10 | 1,85 | COMPETITIVO | Integración hacia atrás, hacia adelante, horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto |

MATRIZ PEYEA

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la aplicación de la matriz PEYEA, al obtener una puntuación ponderada total de 1,10 para las variables de ventaja competitiva y fuerza financiera (ubicada en el eje X) y -1,85 para las variables fuerza de la industria y estabilidad del entorno (ubicada en el eje Y), La empresa Alexcafé S.A.S se halla en el cuadrante de perfil competitivo lo que indica que la compañía se desenvuelve de manera correcta estando en una industria inestable, como se puede evidenciar en las calificaciones de las variables externas contenidas en la tabla 105.

Al encontrarse la empresa en esta posición las estrategias a implementar son integraciones hacia atrás, hacia adelante y de forma horizontal, penetración del mercado y desarrollo del producto.

6.5.6 Matriz DOFA

Los resultados para esta matriz fueron obtenidos a través de las calificaciones que se les dieron a las variables de la matriz PEYEA, debido a que la clasificación de los criterios internos y externos se clasificó según la metodología de la misma. Después de tener los resultados se clasificaron en oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de acuerdo a los valores obtenidos, siendo las calificaciones más altas las fortalezas y oportunidades respectivamente y las más bajas las debilidades y amenazas.

Tabla 107. Matriz DOFA

| MATRIZ DOFA | |
|--|---|
| FORTALEZA | DEBILIDAD |
| Concentración del Pasivo en el Corto Plazo Endeudamiento con el Sector Financiero Concentración Endeudamiento Financiero Margen Operacional Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) Retorno sobre el Patrimonio (ROE) Margen No Operacional Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) EBITDA (Millones \$) Prueba Ácida (Veces) Rotación Activos Fijos (Veces) Rotación de Activos Totales (Veces) COBERTURAS FINANCIERAS Capacidad instalada Aseguramiento de la gestión y calidad Número de empleados Número de líneas de productos Canales de publicidad Número de canales de comercialización Planeación estratégica Capacitación de los empleados Tasa de ausentismo en el periodo Accidentalidad laboral | Apalancamiento (Veces) Razón de Endeudamiento Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores Margen Bruto Margen Neto Capital de Trabajo Neto (Millones \$) Razón Corriente (Veces) Rotación de Inventarios Total (Veces) Participación en el mercado Inversión en investigación y desarrollo Sistemas nuevos de informática Índice de rotación de personal |
| OPORTUNIDAD | AMENAZA |
| Desempleo Ipc Exportaciones | PIB TRM Tasa De Interés Tamaño Del Mercado Utilidades Del Subsector Importaciones |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

6.5.7 Matriz HOLMES

Utilizando la metodología de esta matriz que consiste en priorizar cada variable frente a las demás, se obtiene un resultado ponderado por variable que permite identificar la importancia de cada una en la compañía.

Para realizar la calificación de priorización, se tuvo en cuenta la clasificación que la matriz DOFA arrojó de las variables, de forma que se implementó la matriz para cada categoría: amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. Dentro de los resultados se destaca la posición positiva que tuvo la planeación estratégica, demostrando que en esta reposa el plan financiero, comercial, administrativo y la operación de la empresa; así mismo, se pudo evidenciar que variables como: inversión en investigación y desarrollo y sistemas nuevos de informática, no son de alta relevancia para la organización.

Tabla 108. Matriz HOLMES Fortaleza

| FORTALEZAS | Concentración del Pasivo en el Corto Pazo | Endeudamiento con el Sector Financiero | Concentración Endeudamiento Financiero | Margen Operacional | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | Margen No Operacional | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | EBITDA (Millones \$) | Prueba Ácida (Veces) | Rotación Activos Fijos (Veces) | Rotación de Activos Totales (Veces) | Coberturas Financieras | Participación en el mercado | Capacidad instalada | Aseguramiento de la gestion y calidad | Numero de empleados | Numero de líneas de productos | Canales de publicidad | Numero de canales de comercialización | Planeación estratégica | Capacitación de los empleados | Accidentalidad laboral | TOTAL | POSICIÓN |
|---|---|--|--|--------------------|---|-----------------------------------|-----------------------|---|----------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------|----------|
| Concentración del Pasivo en el Corto Pazo | | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 10 | 9 |
| Endeudamiento con el Sector Financiero | 1 | | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 16 | 3 |
| Concentración Endeudamiento Financiero | 0 | 0,5 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 15 | 5 |
| Margen Operacional | 1 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 17 | 1 |
| Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 0,5 | 0 | 0 | 0 | | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 11,5 | 7 |
| Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 1 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 11 | 8 |
| Margen No Operacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,5 | 13 |
| Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 15,5 | 4 |
| EBITDA (Millones \$) | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 16,5 | 2 |
| Prueba Ácida (Veces) | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 16 | 3 |
| Rotación Activos Fijos (Veces) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 15 |
| Rotación de Activos Totales (Veces) | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 13 | 6 |
| COBERTURAS FINANCIERAS | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 8,5 | 12 |
| Participación en el mercado | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 1 | 1 | 15,5 | 4 |
| Capacidad instalada | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 9,5 | 10 |
| Aseguramiento de la gestion y calidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 9 | 11 |
| Numero de empleados | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 4 | 14 |
| Numero de líneas de productos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 9 | 11 |
| Canales de publicidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | | 0,5 | 0 | 1 | 1 | 10 | 9 |
| Numero de canales de comercialización | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | | 0 | 1 | 1 | 13 | 6 |
| Planeación estratégica | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 16,5 | 2 |
| Capacitación de los empleados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0,5 | | 0,5 | 5,5 | 13 |
| Accidentalidad laboral | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | | 5,5 | 13 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Tabla 109. Matriz HOLMES Debilidades.

| DEBILIDADES | Apalancamiento (Veces) | Razón de Endeudamiento | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | Margen Bruto | Margen Neto | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | Razón Corriente (Veces) | Rotación de Inventarios Total (Veces) | Inversión en investigación y desarrollo | Sistemas nuevos de informática | Índice de rotación de personal | Tasa de ausentismo en el periodo | TOTAL | POSICIÓN |
|---|------------------------|------------------------|---|--------------|-------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------|----------|
| Apalancamiento (Veces) | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 5,5 | 4 |
| Razón de Endeudamiento | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7,5 | 2 |
| Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7,5 | 2 |
| Margen Bruto | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7,5 | 2 |
| Margen Neto | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 0 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6,5 | 3 |
| Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 |
| Razón Corriente (Veces) | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 |
| Rotación de Inventarios Total (Veces) | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 7,5 | 2 |
| Inversión en investigación y desarrollo | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1,5 | 6 |
| Sistemas nuevos de informática | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 6 |
| Índice de rotación de personal | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | | 0,5 | 2,5 | 5 |
| Tasa de ausentismo en el periodo | 0,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 | | 2,5 | 5 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Tabla 110. Matriz HOLMES Oportunidades

| OPORTUNIDADES | DESEMPLEO | IPC | TRM | TASA DE INTERÉS | EXPORTACIONES | TOTAL | POSICIÓN |
|-----------------|-----------|-----|-----|-----------------|---------------|-------|----------|
| DESEMPLEO | | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| IPC | 0 | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 2 |
| TRM | 1 | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 2,5 | 1 |
| TASA DE INTERÉS | 1 | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 2,5 | 1 |
| EXPORTACIONES | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 2,5 | 1 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Tabla 111. Matriz HOLMES Amenazas

| AMENAZAS | PIB | TAMAÑO DEL MERCADO | UTILIDADES DEL SUBSECTOR | IMPORTACIONES | TOTAL | POSICIÓN |
|--------------------------|-----|--------------------|--------------------------|---------------|-------|----------|
| PIB | | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 1 |
| TAMAÑO DEL MERCADO | 0,5 | | 0,5 | 0,5 | 1,5 | 1 |
| UTILIDADES DEL SUBSECTOR | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | 1,5 | 1 |
| IMPORTACIONES | 0,5 | 0,5 | 0,5 | | 1,5 | 1 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

6.5.8 MATRIZ MPCE

Los insumos de esta matriz son estrategias definidas bajo criterio de las investigadoras, según los resultados obtenidos en la matriz DOFA, buscando plantear al menos una estrategia que beneficiara a cada una de las categorías (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).

De acuerdo al análisis realizado al comparar el total del atractivo entre las estrategias, los resultados proyectan que la mejor opción a ejecutar es: Ampliar el portafolio de productos, diversificando las presentaciones de café, ejemplo: café tostado.

Tabla 112. Matriz MCPE

| FACTORES CLAVE | ESTRATEGIAS ALB2:R29 | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|------|---|------------|--|------|---|---------------|--|------|---|-------------|--|------|---|-------------|
| | Estrategia 1. Ampliar el portafolio de productos, diversificando las presentaciones de café, ejemplo: café tostado. | | | | Estrategia 2. Incrementar y diversificar las coberturas financieras con el fin mitigar riesgos | | | | Estrategia 3. Elaborar un plan financiero que abarque la reducción de costos fijos, administrativos y optimice capacidad de pago buscando refinanciaciones en tasas fijas. | | | | Estrategia 4. Inversión en investigación y desarrollo con el fin de generar empleo y mejorar el Know How de la compañía. | | | |
| <i>FORTALEZA</i> | Ponderación | PA | | CA | Ponderación | PA | | CA | Ponderación | PA | | CA | Ponderación | PA | | CA |
| Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Endeudamiento con el Sector Financiero | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Concentración Endeudamiento Financiero | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Margen Operacional | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Margen No Operacional | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| EBITDA (Millones \$) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Prueba Ácida (Veces) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Rotación Activos Fijos (Veces) | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Rotación de Activos Totales (Veces) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| COBERTURAS FINANCIERAS | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Capacidad instalada | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Aseguramiento de la gestión y calidad | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Numero de empleados | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Numero de líneas de productos | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Canales de publicidad | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Numero de canales de comercialización | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Planeación estratégica | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Capacitación de los empleados | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Tasa de ausentismo en el periodo | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Accidentalidad laboral | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Subtotal Fortalezas | 0,50 | 3,00 | | 1,5 | 0,52 | 2,00 | | 1,0455 | 0,52 | 3,00 | | 1,57 | 0,52 | 2,00 | | 1,05 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Tabla 112. Matriz MCPE continuación

| OPORTUNIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------|---|---|-------|------|------|---|--------|------|------|---|-------|------|------|---|-------|
| Desempleo | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| IPC | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Exportaciones | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Subtotal Oportunidades | 0,07 | 4 | | 0,273 | 0,07 | 3 | | 0,205 | 0,07 | 2 | | 0,136 | 0,07 | 4 | | 0,273 |
| DEBILIDAD | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apalancamiento (Veces) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Razón de Endeudamiento | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Margen Bruto | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Margen Neto | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Razón Corriente (Veces) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Rotación de Inventarios Total (Veces) | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Participación en el mercado | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Inversion en investigación y desarrollo | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Sistemas nuevos de informatica | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Indice de rotación de personal | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Subtotal Debilidades | 0,27 | 3 | | 0,818 | 0,27 | 1 | | 0,273 | 0,27 | 3 | | 0,818 | 0,27 | 3 | | 0,818 |
| AM ENAZA | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PIB | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| TRM | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Tasa de interés | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Tamaño del mercado | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Utilidades del subsector | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | x | 0 |
| Importaciones | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | x | 0 | 0,02 | | | 0 | 0,02 | | | 0 |
| Subtotal Amenazas | 0,14 | 4 | | 0,545 | 0,14 | 3,00 | | 0,409 | 0,14 | 2,00 | | 0,273 | 0,14 | 2,00 | | 0,273 |
| TOTAL | | | | 3,136 | | | | 1,9318 | | | | 2,8 | | | | 2,41 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

6.5.8 MATRIZ MPC

Esta matriz busca comparar la empresa objeto de estudio (Alexcafé S.A.S) con respecto a otra del mismo subsector, para esto se debió aplicar a la empresa Villegas y Compañía la matriz MIE, utilizando la misma metodología empleada en Alexcafé S.A.S. con el fin de obtener resultados homogéneos que permitan realizar una comparación y análisis de la empresa, a su vez su desempeño en el mercado.

Después de realizar cada uno de los resultados parciales de las variables, se identifica que la empresa Alexcafé S.A.S. presenta debilidades con respecto a Villegas y compañía, en: participación del mercado y utilidades del subsector, concluyendo que las estrategias que emplea Villegas y compañía responde efectivamente a las variables planteadas, de acuerdo a los criterios.

Cabe resaltar que ambas organizaciones presentan buenos indicadores en todas las áreas investigadas.

Tabla 113. Matriz MCP

| | | VILLEGAS Y CIA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE | | ALEX CAFÉ S.A.S | | | VILLEGAS Y CIA SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE | ALEX CAFÉ S.A.S |
|-------------------|---|---|--------------|------------------|--------------|-------|---|---------------------|
| INDICADOR | | INDICADOR | CALIFICACIÓN | INDICADOR | CALIFICACIÓN | PESOS | RESULTADO PONDERADO | RESULTADO PONDERADO |
| Fuerza Financiera | Apalancamiento (Veces) | 1,98 | 1 | 2,98 | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Concentración del Pasivo en el Corto Plazo | 73,18% | 4 | 100,00% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Endeudamiento con el Sector Financiero | 1473,43% | 4 | 660,01% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Concentración Endeudamiento Financiero | 1473,85% | 4 | 658,37% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Razón de Endeudamiento | 56,67% | 2 | 74,88% | 1 | 2,27% | 0,045 | 0,023 |
| | Endeudamiento Corto Plazo con Proveedores | 15,80% | 2 | 0,13% | 1 | 2,27% | 0,045 | 0,023 |
| | Margen Bruto | 11,33% | 1 | 4,52% | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Margen Neto | 0,63% | 4 | 0,25% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Margen Operacional | 4,29% | 1 | 2,35% | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Retorno Operacional sobre los Activos (ROA) | 1,19% | 4 | 0,96% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Retorno sobre el Patrimonio (ROE) | 4,16% | 4 | 3,83% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Margen No Operacional | 66,93% | 4 | 77,89% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Capital de Trabajo Neto (Millones \$) | \$ 13.039.679,50 | 4 | \$ 3.325.474,50 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Capital de Trabajo Neto Operativo (Millones \$) | \$ 52.521.790,00 | 1 | \$ 14.219.951,50 | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Razón Corriente (Veces) | 1,27 | 4 | 1,19 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | EBITDA (Millones \$) | \$ 9.329.550,50 | 1 | \$ 2.290.436,50 | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Prueba Ácida (Veces) | 0,08 | 4 | 0,88 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Rotación Activos Fijos (Veces) | 7,15 | 1 | 34,46 | 2 | 2,27% | 0,023 | 0,045 |
| | Rotación de Activos Totales (Veces) | 1,88 | 1 | 3,86 | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Rotación de Inventarios Total (Veces) | 0,30 | 4 | 0,06 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | COBERTURAS FINANCIERAS | 2,00 | 4 | 2,00 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |

Fuente: Elaboración propias de las autoras.

Continuación, Tabla 113. Matriz MCP

| | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|---|---|---|-------|-------|-------|
| Ventaja Competitiva | Participación en el mercado | 16,88% | 3 | 5,49% | 2 | 2,27% | 0,068 | 0,045 |
| | Inversión en investigación y desarrollo | 0,00% | 1 | 0,00% | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | Capacidad instalada | 20.000 | 4 | 2000000,00% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Sistemas nuevos de informática | Sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. | 4 | Sistemas de información y software especializados para todos los procesos de la organización, contando además con Key performance indicators (indicadores) que permiten monitorear los procesos. | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Aseguramiento de la gestión y calidad | La empresa cuenta con más de 2 certificaciones | 3 | La empresa cuenta con más de 2 certificaciones | 3 | 2,27% | 0,068 | 0,068 |
| | Numero de empleados | 50 | 3 | 60 | 4 | 2,27% | 0,068 | 0,091 |
| | Numero de líneas de productos | 8 | 4 | 8 | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Canales de publicidad | La empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos | 4 | La empresa utiliza más de 3 medios de publicidad para dar a conocer sus productos | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Numero de canales de comercialización | 3 | 3 | 4 | 4 | 2,27% | 0,068 | 0,091 |
| | Planeación estratégica | La compañía implementa todos los anteriores y esta en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo | 4 | La compañía implementa todos los anteriores y esta en constante evaluación y retroalimentación verificando el cumplimiento y definiendo estrategias para hacerlo | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Capacitación de los empleados | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área | 4 | La empresa realiza capacitaciones a los administrativos y personal operativo, con un programa de capacitaciones de acuerdo a un estudio de las necesidades de capacitación requeridas por cada área | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | Índice de rotación de personal | 8,00% | 3 | 14,00% | 1 | 2,27% | 0,068 | 0,023 |
| | Tasa de ausentismo en el periodo | 0,84% | 4 | 1,04% | 3 | 2,27% | 0,091 | 0,068 |
| | Accidentalidad laboral | 18,00% | 1 | 3,33% | 4 | 2,27% | 0,023 | 0,091 |

Fuente: Elaboración propia de las autoras

Continuación Tabla 113. Matriz MCP

| | | | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|------------|---|--------------|---|-------|-------|-------|
| Estabilidad del entorno | DESEMPLEO | 8,74% | 2 | 8,7% | 2 | 2,27% | 0,045 | 0,045 |
| | IPC | 5,75% | 4 | 5,8% | 4 | 2,27% | 0,091 | 0,091 |
| | PIB | 1,59% | 2 | 1,6% | 2 | 2,27% | 0,045 | 0,045 |
| | TRM | 300071,00% | 3 | 3.000,71 | 3 | 2,27% | 0,068 | 0,068 |
| | TASA DE INTERÉS | 13,82% | 3 | 13,8% | 3 | 2,27% | 0,068 | 0,068 |
| Fuerza de la industria | TAMAÑO DEL MERCADO | 2,48% | 1 | 3% | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | UTILIDADES DEL SUBSECTOR | 8.069.713 | 4 | 4.191.634,50 | 1 | 2,27% | 0,091 | 0,023 |
| | EXPORTACIONES | 4.260 | 3 | 4.259,70 | 3 | 2,27% | 0,068 | 0,068 |
| | IMPORTACIONES | 3.782 | 1 | 3.782,23 | 1 | 2,27% | 0,023 | 0,023 |
| | | | | | | | 2,886 | 2,818 |

Fuente: Elaboración propia de las autora

8. ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

La realización de esta investigación permite generar las bases a la hora de ejecutar de manera completa el análisis de una compañía, dando una perspectiva global de la situación de la misma.

Para las matrices seleccionadas que dan como resultado una posición dentro de un cuadrante, al validarlas en la empresa objeto de estudio Alexcafe S.A.S, se obtienen resultados similares. La matriz PEYEA ubicó a la empresa en el cuadrante de posición estratégica competitivo, a su vez en la matriz MIE la posicionó en el cuadrante IV denominado Crecer o Edificar y finalmente la GE (General Electric) la ubicó en el cuadrante IV nombrado invertir. Todos estos resultados arrojan las mismas estrategias que la empresa debe implementar como lo son las integraciones hacia atrás, hacia adelante y de manera horizontal, penetración de mercados y desarrollo de productos.

En el momento de analizar la matriz del perfil competitivo la cual compara la empresa objeto de estudio (Alexcafe S.A.S.) y la empresa seleccionada del mismo subsector (Villegas y compañía) se permite identificar cuales son las debilidades por las que Alexcafe S.A.S es menos competitiva con respecto a esta.

La aplicación de la matriz Holmes que se realizó para cada una de las categorías de la DOFA (Debillidades, oportunidades, amenazas y fortalezas), permiten concentrarse en los factores importantes para la operación de la organización, definidos de acuerdo al criterio del evaluador.

De otro modo, la evaluación de la matriz MPCE definió que la estrategia más apropiada a implementar para la empresa es: “Ampliar el portafolio de productos, diversificando en las presentaciones del café, ejemplo café tostado”. Porque de acuerdo a su metodología es la estrategia que beneficia a la mayoría de las variables seleccionadas.

Finalmente se observó que la empresa objeto de estudio se encuentra en una posición atractiva ya que todo el análisis arroja que son más las fortalezas que las debilidades presentadas en la investigación, esta se encuentra en una posición

competitiva lo que quiere decir que las estrategias que implementa responden acertadamente a las variables a las que esta expuesta.

9. CONCLUSIONES

- Para que se determine un análisis detallado de la empresa y que este sea efectivo, es importante tener en cuenta los campos a medir de la compañía, definiendo múltiples variables que permitan diagnosticar las deficiencias y eficiencias desde diferentes perspectivas para llegar a un mismo resultado.
- En el momento en el que una compañía decida aplicar alguna de las matrices de planeación estratégica podrían confundirse sobre que matriz emplear, debido a que cada una tiene metodología, enfoque y deducción diferente, ya que los criterios y aspectos clasificados como importantes varían dependiendo de cada matriz, con lo cual se pensaría que los resultados no son congruentes entre sí. Sin embargo, cuando se aplicó la investigación se probó, que si se tiene claro como se va a determinar la medición de las variables de una matriz respecto a otra, con criterios de calificación similares que sean proporcionales con el tipo de calificación, se obtienen resultados exactos y equivalentes en cada una de las matrices.
- Para medir y evaluar la evolución y efectividad en la toma de decisiones dentro de la organización, es importante estimar cada una de las clasificaciones de ventaja competitiva, fuerza financiera, fuerza de la industria y estabilidad del entorno, mediante una valoración objetiva de la empresa de factores internos y del análisis del sector.
- A diferencia de lo planteado por David Fred, en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, en el que se sugiere que de la DOFA se alimentan todas las matrices de planificación estratégica, se concluyó que no sería tan eficiente dado que no se tienen en cuenta algunas variables de impacto dentro de la organización, que no se cuantifican si no se realiza procedimientos de análisis detallados como se hacen en un diagnóstico previo de las áreas de la empresa; por esto se debe partir de la búsqueda de criterios o variables de medición que se pretendan estimar y que son consideradas fundamentales en el desempeño de los procesos y la toma de decisiones gerenciales que inciden en el crecimiento y posicionamiento de la empresa, para así poder implementar la medición de la planificación

estratégica y proceder de acuerdo a su calificación a definir la clasificación de esas variables dentro de la estructura de la matriz DOFA.

- Para un óptimo resultado las fuentes de información seleccionadas deben ser claras, verídicas, precisas y actualizadas con el fin de que los resultados sean los más acertados y brinden una situación real de la empresa y del sector.
- La importancia de la integralidad creada en esta matriz radica en la generación de un resultado que brinda una visión general de todos los aspectos de la empresa, permitiendo abarcar todos los factores claves para el éxito de una compañía.
- Los factores externos son puntos clave para la compañía debido a que si se aplican estrategias adecuadas, con acciones preventivas eficaces, se puede ver beneficiada al tener una pronta reacción, sin verse afectada por las transiciones que sufra el entorno económico.
- Antes de definir las variables objeto de estudio se debe tener claridad en la misión, visión y objetivos definidos por la compañía, con el fin de identificar cual es el rumbo que quiere tomar la empresa y así seleccionar variables que lo direccionen hacia los propósitos.
- Una matriz de planeación estratégica es un recurso indispensable para una organización, que acompañada de una correcta interpretación y ejecución de las estrategias lleva a esta al cumplimiento de sus objetivos.

10. RECOMENDACIONES

- Para analizar la empresa por medio del modelo de articulación integral de direccionamiento estratégico para la toma de decisiones gerenciales, se pueden seleccionar múltiples variables relacionadas con áreas específicas de la compañía, con el fin de evaluarlas y visualizar estrategias puntuales para los procesos.
- La investigación realizada puede servir como punto de partida para futuras investigación que pretendan perfeccionar métodos de evaluación, proponer estrategias de desarrollo, crear métodos eficientes y eficaces para el análisis de una empresa.
- La presente investigación sirve como punto de partida para todas aquellas empresas que quieren implementar de manera adecuada la planeación estratégica con el fin de conocer su eficiencia y posición en el mercado. Se debe tener en cuenta que de acuerdo al sector y a la actividad económica algunas variables pueden cambiar.
- Se sugiere que en el momento de implementar la planeación estratégica dentro de la organización, se tenga en cuenta las acciones, programas, actividades y estrategias que logren los objetivos deseados, mediante un análisis que identifique los problemas y mercado de la empresa, a través de una herramienta integral, que estudie diferentes áreas de la empresa, como la que se desarrolla en el presente trabajo.
- Aplicar las estrategias formuladas por los resultados de las matrices, con el fin de que los constantes cambios de la actualidad no afecten de manera negativa a la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

GIRALDO ARCILA, Sindy Viviana, GÓMEZ MEJÍA, LudyYuliana y ALONSO AGUDELO, Diana Marcela. Modelo Estratégico para el Mejoramiento de la Gestión Financiera a través de Estrategias de Clúster productivo e implementación de mecanismos de competitividad en las empresas productoras de alimentos de Colombia: caso subsector de elaboración de productos lácteos. Pereira, 2015, 365 Pág. Trabajo de Investigación (Ing. Financiera). Universidad Libre. Facultad de Ingenierías. Risaralda.

ZAPATA DEL RIO Ángela María - OSORIO DUQUE Jorge Alejandro - CARDONA CASTRO Juan Manuel - GIRALDO SOTO John Freddy. Planeación Estratégica en la Micro, Pequeñas y Medianas empresas del sector de confección en las ciudades de Pereira y Dosquebradas en el 2013 y su posición frente al Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Pereira, 2013, 218 Pág. Trabajo de Investigación (Especialista en Planeación y Gestión Estratégica). Universidad Libre. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Risaralda.

CONTRERAS RIVERA Jordy Alejandro - GONZÁLEZ VALENCIA Jazmín. Propuesta de Direccionamiento Estratégico Empresa VICAL Trabajadores S.A.S. de Pereira. Pereira, 2014, 96 Pág. Trabajo de grado - Tecnología Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología Industrial.

CAICEDO VIVEROS, María del Pilar y ARANGO QUIÑONEZ, Víctor Daniel. Direccionamiento estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos del plan de negocios. Cali, Trabajo de grado (Ingeniería Industrial), Administración de empresas. Universidad Autónoma de Occidente, 2010.

ARANGO RESTREPO, Ana María y GONZALEZ TABORDA, Juan Pablo. Modelo gerencial de control Balance Scorecard aplicado en Factoring Bancolombia. Medellín. Trabajo de grado (Especialista en Alta Gerencia). Universidad de Medellín, 2012.

DURÁN ROZO, Dany Arnúlfo y SAAVEDRA BUITRAGO, Juan Sebastián. Propuesta de un plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda.

Bogotá D.C. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de la Salle, 2011.

GÁLVEZ MALDONADO, Darwin Miguel y MEJÍA, Roberto. Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa Metalmecánica Gálvez “Emg Hierro Forjado. Ecuador, 2006.

COCK, Juan Pablo; GUILLÉN, Mariano; ORTIZ, José y TRUJILLO, Franklin. Planeamiento estratégico del sector textil exportador del Perú. Perú, 2004, pág 12. Trabajo de grado (Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Pontificia Universidad Católica del Perú.

BERNEDO ROMERO, Pedro; VILLANUEVA CARDENAS, Julio y LAFOSSE QUINTANA, Wilfredo. Plan Estratégico Empresarial de Natura 2006 – 2010. Perú, 2013, Pág 4. Trabajo de grado (Magister en Administración). Universidad del Pacífico Escuela de Posgrado.

GONZÁLEZ SAAVEDRA, Juan. Administración estratégica: Evolución y tendencias. En: Economía y Administración. No. 64 (Jun 2005), p. 61 – 75.

FRED R, David. Conceptos de Administración Financiera. Decimocuarta edición. Pearson Educación, México, 2013, pág 5.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición, pág. 81.

METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. Gerencia estrategia de mercadeo. CengageLearningLatin América, 2007. Pág. 43-46.

FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición, pág. 123.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Guía pedagógica para la gestión del cambio organizacional (En línea). Consultado (23 de abril de 2017). Disponible en: (<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%203.1/2.4matrices.html>).

ITECO CONSULTORES. Matriz de priorización (En línea). (Consultado: 12 Octubre 2015). Disponible en: (<http://www.aiteco.com/matriz-de-priorizacion/>)

EMPRESAMIA. ¿Qué es un análisis DOFA? (En línea). (Consultado: 12 de octubre 2015). Disponible en: (<http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>)

ADMINISTRACIÓN MODERNA. Estrategias en la matriz FODA (En línea). (Consultado: 23 Enero 2016). Disponible en: (<http://www.administracionmoderna.com/2012/04/la-matriz-foda-herramienta-moderna-para.html>).

FRED, David. Administración Estratégica, décimo cuarta edición, p. 83.

PLANEST. Matriz del perfil competitivo (En línea). (Consultado: 12 octubre 2015). Disponible en: (<https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-del-perfil-competitivo-mpc/>).

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Segunda edición. Madrid: McGRAW-HILL, 2006. P 67.

QUEAPRENDEMOSHOY.COM. ¿Qué es el análisis de cartera de negocios? (II) Matriz GE-Mckinsey(En línea). (Publicado: 03 Enero 2012). (Consultado: 06 Febrero 2016). Disponible en: (<http://queaprendemoshoy.com/%C2%BFque-es-el-analisis-de-cartera-de-negociosii-matriz-ge-mckinsey/>)

FRED, David. Administración Estratégica. Decima cuarta Edición. México: Pearson Educación. 2013.

METZGER, Michael y DONAIRE Victor. Gerencia Estrategia de Mercadeo. Tercera edición. CengageLearningLatinAmérica, 2007. Pág 42.

ALEXCAFE S.A.S. Nuestra empresa (En línea). (Consultado: 27 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.alexcafe.co/empresa.php>).

ALEXCAFE. Caracterización del proceso de Gestión Gerencial OTD, PP,11, versión 09. 28 de enero de 2010.

ALEXCAFE. Caracterización del proceso de Mejoramiento Continuo OTD, PP,12, versión 11. 28 de Enero de 2010.

VILLEGASYCIA. Exportadores de café (en línea). (Consultado: 28 abril 2017). Disponible en: (<http://www.villegasycia.com/villegas-y-cia.html>)

TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de compras, OTD-PCM-01, versión 09, 20 abril de 2009.

TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de producción, OTD-PPR-01, versión 09, 11 marzo de 2010.

TRILLADORA VILLEGAS Y CÍA. Caracterización del proceso de exportación, OTD-PLG-01, versión 09, 20 abril de 2009.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADOS, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Edición 5. Mc Graw Hill. México 2010. Pág. 211

INSTITUTO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS. Principales indicadores financieros y de gestión (en línea). (Consultado: 16 abril de 2017). Disponible en: (<http://www.incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>).

LEÓN GARCÍA, Oscar. Administración financiera, fundamentos y aplicaciones. 4ª edición. Editorial Plaza Varios. 2009. Pág. 153.

LAWRENCE J, Gitman y CHAD J. Zutter. Principios de Administración Financiera. Onceava edición. Pearson educación, Universidad de San Diego, 2007. Pág. 52.

DOMÍNGUEZ DONCEL, Alejandro. Métricas del marketing. Esic Editorial, Bussines & Marketing School, 2007, Madrid, Pág 65.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tecnología e innovación: impacto en la competitividad (En línea). (Consultado: 7 de Mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.banrepcultural.org/node/69886>).

MEJÍA CAÑAS, Carlos Alberto. El concepto de capacidad instalada (En línea). (Publicado: julio de 2013). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en: (http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf).

GINER DE LA FUENTE, Fernando. Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento. Primera Edición, Madrid, 2004. ESIC Editorial. Pág 24.

EL TIEMPO. Gestión empresarial en calidad, seguridad y ambiente (en línea). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1519127>).

NIETO, Víctor M; TIMOTE, Jennifer; SANCHEZ, Andrés Felipe y VILLAREAL, Sebastián. La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia limitaciones para una propuesta (en línea). (Publicado: 3 de agosto de 2015). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible en: (<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>).

FUNDACIÓN OBSERVATORIO PYME. Informe especial: Definiciones de PYME en Argentina y el resto del mundo (en línea). (Publicado: abril de 2013). (Consultado: 13 de abril de 2017). Disponible en: (https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjU74qB_KLTAhVEVyYKHaliBkMQFghjMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.somos-pymes.com%2Findex.php%3Foption%3Dcom_k2%26Itemid%3D382%26id%3D241_b0c1f76623d667b3965995d018c43f32%26lang%3Des%26task%3Ddownload%26view%3Ditem&usg=AFQjCNE6CAV4jiqssgtrgMfsbd98DQTKYg&sig2=bJsicv4z8VL3_ZAKjumuyA).

GESTIOPOLIS. ¿Qué es una línea de productos? (En línea). (Consultado: 14 de abril de 2017). Disponible en: (<https://www.gestiopolis.com/que-es-una-linea-de-productos/>).

PIÑEIRO, German. Destrucción o canibalización de los canales de distribución ¿Qué es? (En línea). (Consultado: 14 abril de 2017). Disponible en: (<http://www.elblogdegerman.com/2009/03/18/destruccion-o-canibalizacion-de-los-canales-de-distribucion-que-so/>).

BANCOLDEX. Coberturas cambiarias: Proteja su rentabilidad. (En línea).

(Consultado: 14 de abril de 2017). Disponible en: (https://www.bancoldex.com/documentos/5139_PDF_Publicaci%C3%B3n_-_Reducida_16.08.2013.pdf).

UNIVERSIDAD DE SONORA. Modelo turnover, Capítulo2. Rotación de personal (en línea). (Consultado: 22 junio 2017). Disponible en: (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>).

UNIVERSIDAD DE SONORA. Modelo turnover. Capítulo 2. Rotación de personal (En línea). (Consultado: 15 abril 2017). Disponible en: (<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>).

FINANZAS FP. ¿Cómo calcular el índice de ausentismo laboral? (En línea). (Consultado: 18 abril 2017). Disponible en: (<http://finanzasfp.com/calcular-indice-de-ausentismo-laboral/>).

MINISTERIOS DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Indicadores de riesgos laborales (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). Disponible en: (<https://www.minsalud.gov.co/prot eccionsocial/RiesgosLaborales/Paginas/indicadores.aspx>).

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Índice de precios al consumidor (IPC) (En línea). (Consultado: 07 mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>).

BANCO DE LA REPUBLICA. ¿Qué es la tasa de interés? (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>)

ECONOMIPEDIA. Tasa de desempleo (En línea). (Consultado: 21 abril 2017). (Disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/tasa-de-desempleo-paro.html>).

BANCO DE LA REPUBLICA. ¿Qué es producto interno bruto PIB? (En línea). (Consultado: 15 de abril de 2017). Disponible en: (<http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>)

SCHNAARS, Steven. Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor. Ediciones Díaz de Santos S.A, 1994. Colegio Baruch, Universidad de la Ciudad de Nueva York. Pág. 87.

DEFINICIÓN ABC. Definición de importación (En línea). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en:(<http://www.definicionabc.com/economia/importacion.php>)

DEFINICIÓN ABC. Definición de exportación (En línea). (Consultado: 7 mayo de 2017). Disponible en: (<http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>).

GÓMEZ DACAL, Gonzalo Ángel & GARCÍA, Tocino. K sigma: teoría de las organizaciones y control de la calidad (de la enseñanza). Ediciones Universidad Salamanca. (noviembre, 2004). ISBN:84-7800-599-2004.

GÓMEZ DACAL, Gonzalo Ángel & GARCÍA, Tocino. K sigma: teoría de las organizaciones y control de la calidad (de la enseñanza). Ediciones Universidad Salamanca. 2004. ISBN:84-7800-599-2004.

-